



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

**A IMPORTÂNCIA DA CO-CRIAÇÃO DOS
SERVIÇOS NA EXPERIÊNCIA DO
CONSUMIDOR EM HOTÉIS DE LUXO**

Patrícia Inês Casimiro Schwab

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação

Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

A IMPORTÂNCIA DA CO-CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS NA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR EM HOTÉIS DE LUXO

por

Patrícia Schwab

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação
Especialização em Marketing Intelligence

Orientador/Coorientador: Joaquim Manuel Ferreira de Jesus Silva

Fevereiro 2016

AGRADECIMENTOS

“A satisfação está no esforço feito para alcançar o objetivo, e não em tê-lo alcançado.”

Mahatma Gandhi

Um agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Joaquim Silva, pela total disponibilidade, o incansável apoio e por toda a partilha de conhecimento.

Aos meus familiares, por todo o incentivo em seguir com este objectivo para a frente, destacando os meus avós que sem eles esta concretização não seria possível.

À Inês Almeida pelo apoio incansável, especialmente nesta última fase do desenvolvimento da dissertação.

A todos os que me são queridos e que me têm acompanhado não só neste feito, como também noutros da minha vida, destacando: Laura Moreno, Miguel Pinheiro, Catarina Teixeira, Beatriz Jorge, Solange Lajoso, Inês Queiroz, Manuel Ferreira e João Alpuím.

E um agradecimento à minha querida amiga Maria João Quintas por com ela ter aprendido a não desistir e que a vida são apenas dois dias.

RESUMO

O conceito de Marketing foi evoluindo ao longo do tempo, passando do foco de produtos para o cliente. Contudo, muitas das empresas não têm ainda muito claro o foco no cliente. A concorrência é cada vez maior, a diferenciação mais difícil de obter, e, desta forma, o conceito de experiência do consumidor assume particular importância na obtenção de diferenciação, em vários sectores de atividade. Ao proporcionar experiências memoráveis haverá uma maior satisfação dos clientes, e, consequentemente, um “passa a palavra” positivo e uma maior probabilidade de repetição de compra.

Desta forma, torna-se fulcral analisar a importância de um dos factores que contribuem decisivamente para a experiência dos clientes: a co-criação. Esta consiste na participação do consumidor no desenho, desenvolvimento e implementação de produtos ou serviços. O consumidor assume um papel mais ativo na relação com a empresa e a criação de valor é realizada de forma bilateral, ou seja, o valor é co-criado como resultado da interação entre as partes. Para analisar esta temática escolheu-se o sector hoteleiro, mais precisamente hotéis de 5 estrelas. Esta escolha teve por base o grande envolvimento que o consumidor tem no ato de consumo neste tipo de serviço. O que cria valor aos hóspedes são as experiências marcantes. Todos os momentos de interação entre o hotel e o consumidor contribuem para a experiência final do mesmo.

Assim sendo, a metodologia adoptada no presente estudo combinou dois tipos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. A primeira consistiu na análise de comentários do site booking.com dos hotéis de 5 estrelas das cidades de Lisboa, Madrid e Londres. Esta teve como principal objectivo perceber como é co-criado o valor através do conteúdo que é partilhado nesta plataforma digital. Os aspectos mais mencionados nos comentários foram: localização, relação com o staff, conforto dos quartos e alimentação. Para além disso, outros aspectos como a decoração, as dimensões e os utensílios da WC foram mencionados como relevantes. A análise quantitativa foi realizada através da aplicação de um questionário, via online, à população portuguesa que tenha tido pelo menos, uma experiência, de estadia nos últimos 12 meses, num hotel de cinco estrelas. A elaboração deste questionário teve como base a escala de comportamento do consumidor desenvolvida no modelo dos autores Yi e Gong (2013). Desta forma, ao testarmos o modelo dos autores, foi permitido concluir que, das oito dimensões definidas por Yi e Gong (2013), apenas a tolerância, o auxílio, a interação pessoal e a partilha de informação foram consideradas como as mais relevantes no contexto do estudo.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing experiencial; Co-criação; Criação de valor; Comportamento Consumidor; Hotelaria

ABSTRACT

The Marketing concept has evolved over time, moving the focus from the products to the customer. However, many companies have not yet very clear the idea and practice of customer focus . The competition is becoming more diverse, each industry has more and more players, so it is harder to obtain differentiation, and thus the concept of customer experience is of particular importance as a source of differentiation in many industries. By providing memorable experiences the chance of a higher customer satisfaction will be higher, with a positive "word of mouth" positive and higher repeat purchase probability.

Thus, it is crucial to analyze the importance of the one factor that contributes decisively to the customer experience: co-creation, that can be defined as the client or other stakeholder participation in the design, development and implementation of products and/or services. The consumer assumes a more active role in relation to the company and the creation of value is performed bilaterally, for instance, the value is co- created as a result of interaction between the actors. To analyze this theme it was chosen the hotel sector, specifically 5 -stars hotels. This choice was based on fact that in this kind of hotels the involvement of the consumer is normally higher.

Outstanding experiences create great value for guests. All moments of interaction between the hotel and the consumer contribute to the quality of experience.

So, the methodology adopted in this study combined two types of research: qualitative and quantitative. The first consisted of analyzing booking.com site reviews of 5 star hotels in the cities of Lisbon, Madrid and London. The main objective was to understand how co- created value through content that is shared on this digital platform. The aspects most often mentioned in the comments were: location, relationship with the staff, room comfort and food. In addition, other aspects such as the decoration, dimensions and toilet utensils were mentioned as relevant .The quantitative analysis was performed by applying a questionnaire via online to a convenience sample of the Portuguese population that has had at least one experience during the last year in a five star hotel. The preparation of this questionnaire was based on consumer behavior scale developed on the model of Yi and Gong (2013). After testing the model, the results pointed that from the eight dimensions defined by YI and Gong (2013), only tolerance, assistance, personal interaction and information sharing were considered as relevant in the context studied.

KEYWORDS

Experience Marketing; Co-creation; Value Creation; Buyer Behavior; Hospitality

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Discussão do contexto e identificação do problema	2
1.2. Objetivos do estudo	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Marketing Experiencial	7
2.1.1 Conceito de Experiência	8
2.1.2 Modelos de experiência	8
2.1.3 Criação de valor	13
2.2 CO-CRIAÇÃO	17
2.2.1 Co-criação versus Customização	20
2.2.2 Co-criação e Co-produção	20
2.2.3 Co-criação no contexto hoteleiro	21
2.2.4 Modelos de co-criação	23
2.3 Conclusões	34
3. Metodologia	36
3.1 - Estratégia de investigação	37
3.2 - Dados	38
3.2.1 Pesquisa Qualitativa	38
3.2.2. Pesquisa Quantitativa	39
3.2.3 - Ferramenta utilizada	40
3.2.4 – Amostra	42
4. Análise de Dados	43
4.1 Análise da Pesquisa Qualitativa	43
4.2 Análise da Pesquisa Quantitativa	47
4.2.1 Caracterização da Amostra	48
4.2.2. Aplicação do Modelo Yi e Gong (2013)	52
5. Discussão de Resultados	66
5.1 Pesquisa Qualitativa	66
5.2 Pesquisa Quantitativa	67
6. Conclusões	69
6.1 Introdução	69
6.2 Pesquisa qualitativa	70
6.3 Pesquisa quantitativa	72
7. Limitações e Recomendações futuras	74

8. Bibliografia	75
10. Apêndices.....	80
10.1 Apêndice A – Guião do Questionário.....	80
10.2 Apêndice B – Lista Hoteis Lisboa, Madrid e Londres.....	85
10.3 Apêndice C – Escala de Avaliação do Modelo Yi e Gong - Traduzida	88
10.4 Apêndice C – Outputs SPSS.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 14 - Objetivos de Investigação .	39
Figura 16 - Comentário, via Booking.com.	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Receita internacional do turismo (WNWTO Tourism Highlights - 2015).	3
Tabela 2 - Chegadas internacionais de turistas (WNWTO Tourism Highlights - 2015).	3
Tabela 3 - Princípios chave para o desenvolvimento do design das expectativas (Pine e Gilmore, 1998).	11
Tabela 4 - Diferenças entre GDL e SDL, adaptado de Vargo e Lusch (2004).	13
Tabela 5 - <i>Premissas do Service Dominant Logic, adaptado de Vargo e Lusch (2008).</i>	14
Tabela 6 - Caracterização do processo de co-criação, adaptado de Prahalad Ramaswamy (2004a).	17
Tabela 7 – Modelo DART.	23
Tabela 8 - Fatores que influenciam o valor de uso (Arnould, Price & Malshe, 2006)).	30
Tabela 9 - Resumo da Revisão Literatura.	34
Tabela 10 - Resumo da Revisão Literatura.	35
Tabela 11 - Perguntas delineadas para cada constructo.	40
Tabela 12 - <i>Representação dos dados referentes à idade dos inquiridos.</i>	48
Tabela 13 - Idade vs Frequência de estadia.	49
Tabela 14 - Natureza da estadia.	50
Tabela 15 - Escala das 8 dimensões de Yi e Gong (2013).	52
Tabela 16 - Relação da Recolha de Informação com as outras dimensões.	53
Tabela 17 - Relação da Partilha de Informação com as outras dimensões.	54
Tabela 18 - Relação do Comportamento Responsável com as outras dimensões.	55
Tabela 19 - Relação da Interação Pessoal com as outras dimensões.	56
Tabela 20 - Relação do Feedback com as outras dimensões.	57
Tabela 21 - Relação das Recomendações com as outras dimensões.	57
Tabela 22 - Relação do Auxílio com as outras dimensões.	58
Tabela 23 - Relação da Tolerância com as outras dimensões.	59
Tabela 24 - Dados relacionados com a Recolha de Informação.	60
Tabela 25 - Dados relacionados com a Pesquisa de Informação.	60
Tabela 26 - Dados relacionados com Comportamento Responsável.	60

Tabela 27 - Dados relacionados com a Interação Pessoal.	61
Tabela 28 - Dados relacionados com Feedback.	61
Tabela 29 - Dados relacionados com Recomendações.	61
Tabela 30 - Dados relacionados com Auxílio.....	61
Tabela 31 - Dados relacionados com Tolerância.....	62
Tabela 32 - Identificação dos erros.	62
Tabela 33 - Referências estatísticas.	64
Tabela 34 - Fiabilidade e Variância Média Extraída.	64

1. INTRODUÇÃO

Os consumidores estão cada vez mais informados, interligados, ativos e com maiores opções de escolha. A comunicação que é feita entre as comunidades é uma das principais fontes de informação. Os consumidores já não se restringem à comunicação unilateral, por parte das organizações, o que tem tornado a diferenciação na satisfação das necessidades algo difícil de obter (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Por isso, Vargo e Lucsh (2004), e com base no que já tinha sido apresentado por Levitt (1960), com o artigo “Miopia de Marketing”, propuseram uma nova perspectiva de criação de valor face às mudanças e às exigências dos comportamentos dos consumidores: foco no consumidor, evoluiu para o produto (tangível) para o serviço (intangível) – a Lógica Dominante do Serviço (SD-Logic). Este modelo, criado pelos autores, apresenta o valor como sendo a utilidade do produto, ou seja, pelos benefícios que proporciona e que, por sua vez, são valorizados pelos consumidores. Assim, a criação de valor passa a ser centrada em ações de interação entre as organizações e os seus consumidores, promovendo os bens de forma relacional sobre a ótica de serviços.

Desta forma, as empresas têm que criar recursos e meios que possibilitem os consumidores de co-criarem valor (Grönroos, 2006), sendo que isto pode ser realizado através das experiências, incluindo a possibilidade de participação no processo de co- criação.

A co-criação é o contributo, através de *inputs*, por parte dos consumidores, aquando do desenho, desenvolvimento e implementação de um serviço ou produto (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). A experiência revela-se a marca, o valor é co-criado em múltiplos pontos de interação e os consumidores escolhem o ambiente interativo para as experiências do processo de co-criação. Deste modo, o valor deixa de ser criado pela organização na sua cadeia de valor; a comunicação não funciona de forma unilateral (empresa – consumidor) e a exclusividade de escolha dos *targets* de consumidores e dos canais de distribuição por parte das organizações deixa de existir. A relação entre empresa e consumidores passa a basear-se numa cooperação conjunta entre as duas partes (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

No contexto do sector hoteleiro, a experiência tem especial relevância, visto que os consumidores têm um grande envolvimento no ato de consumo de produtos e serviços (Mowen, 1987). Este envolvimento irá afetar a forma como o consumidor se comporta, principalmente, nos aspetos sensoriais, imaginativos e emocionais (Hirschman & Holdbrook, 1982). Existem várias dimensões que determinam a experiência do consumidor no sector hoteleiro (Titz, 2007). A título exemplificativo, Schmitt (1999) apresentou 5 dimensões distintas: sensações, cognição, afeto, ações individuais e experiências relacionais; que é flexível de ser aplicado em qualquer sector. Assim, a diferenciação entre os hotéis irá depender da capacidade de criação de experiências positivas, memoráveis e únicas (Walls, Parasuraman, Roggeveen, Schlesinger 2011), de uma forma sistemática e estratégica para com os seus clientes (Vargo, Maglio, Akaka, 2008).

Por conseguinte, torna-se relevante perceber qual a importância que a co-criação dos serviços pode ter na experiência final do consumidor, no sector de hotelaria, tendo por base a oferta de experiências.

1.1. Discussão do contexto e identificação do problema

O estudo em causa pretende avaliar a importância que a co-criação tem na experiência dos clientes neste tipo de segmento. A relevância do problema prende-se com o facto de as empresas não terem bem presentes o foco no cliente, a concorrência ser cada vez maior e, haver consequentemente, uma dificuldade acrescida em conquistar a diferenciação. Ao proporcionar uma experiência memorável, as empresas estão a contribuir para uma maior satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, um “passa a palavra” positivo e uma maior probabilidade de repetição de compra dos seus produtos ou serviços, como resultado do bom serviço prestado.

Assim, a identificação e compreensão dos fatores que contribuam para uma experiência memorável é uma mais-valia para as empresas na definição das suas estratégias de diferenciação, especialmente para este tipo de segmento onde os clientes denotam um grande interesse e envolvimento no que concerne à oferta de serviços personalizados; e onde o peso da experiência é o elemento primordial para conseguirem o posicionamento desejado no mercado.

A escolha da co-criação enquanto fator principal a ser estudado deve-se ao facto de se tratar de um conceito recente (criado por Prahalad em 2004) e por compreender o envolvimento do cliente ao longo das fases de desenho, desenvolvimento e implementação de produtos ou serviços. Através da co-criação o cliente assume um papel mais ativo pela possibilidade de dar os seus *inputs* de acordo com as suas necessidades, não tendo as suas possibilidades de escolha restringidas ao leque de opções que a empresa oferece.

A criação de valor passa da perspetiva de foco no produto /serviço para o foco na experiência do consumidor. É através da qualidade da interação entre a empresa e o consumidor que é co-criado o valor.

Deve-se ainda notar que é igualmente importante, por um lado, perceber se fatores como o propósito da viagem (lazer ou trabalho), condicionam a participação dos clientes no processo de co-criação. Por outro, deve ser avaliada a relação entre a co-criação e a correspondente satisfação dos clientes para aferir-se o impacto que a co-criação dos serviços tem na experiência final do consumidor, no contexto do hoteleiro.

De acordo com a *World Tourism Organization*, (UNWTO - a agência das nações unidas dedicada ao turismo) o turismo representou, no ano de 2014, a nível mundial 10% do produto, 1/11 dos empregos criados, 1,5 triliões de dólares em exportações 6% da exportação total e 30% da exportação de serviços, com taxas médias de crescimento nos últimos 5 anos (2009-2014) de 3.3%, num período fortemente marcado pela crise financeira internacional.

Em termos de projeções de crescimento, a UNWTO prevê para a Europa um crescimento médio entre 3 a 4%, muito próximo do *forecast* de longo termo (até 2030) para o turismo mundial, que se situa nos 3.3%. De realçar o número de turistas internacionais que em 1950 situava-se em 25 milhões de turistas, e em 2014 em 1133 milhões.

Quanto à caracterização da motivação dos turistas, em 2013, a UNWTO aponta para lazer 53%; negócios 14%, e 27% para visitar amigos, turismo religioso, tratamento de saúde e outros. 6% não relevaram a natureza da sua viagem.

Por conseguinte, parece clara a importância económica e social deste sector a nível mundial e também a nível nacional.

		Mil milhões (USD)		Crescimento (%)	
		2013	2014	2013/2014	2013/2012
1	Estados Unidos	172,9	177,2	2,5	7
2	Espanha	62,6	65,2	4,2	4,1
3	China	51,7	56,9	10,1	1,4
4	França	56,7	55,4	- 2,3	2,1
5	Macau	51,8	50,8	- 1,9	18,1
6	Itália	43,9	45,5	3,6	3,1
7	Reino Unido	41	45,3	10,5	13,2
8	Alemanha	41,3	43,3	4,8	4,7
9	Tailândia	41,8	38,4	- 8,1	22,1
10	Hong Kong	38,9	38,4	- 1,3	17,7

Tabela 1 - Receita internacional do turismo (UNWTO Tourism Highlights - 2015).

Tabela 2 - Chegadas internacionais de turistas (UNWTO Tourism Highlights - 2015).

		Milhões		Crescimento (%)	
		2013	2014	2013/2014	2013/2012
1	França	83,6	83,7	0,1	2
2	Estados Unidos	70	74,8	6,9	5
3	Espanha	60,7	65	7,1	5,6
4	China	55,7	55,6	- 0,2	-3,1
5	Itália	47,7	48,6	1,9	2,9

6	Turquia	37,8	39,8	5,3	5,9
7	Alemanha	31,5	33	4,8	3,7
8	Reino Unido	31,1	32,6	4,8	6,1
9	Federação Russa	28,4	29,8	4,9	10,2
10	México	24,2	29,1	20,2	3,2

Em termos gerais, o turismo para Portugal representa cerca de 10% do Produto Interno Bruto, com um peso de cerca de 14% nas exportações e 16% nas exportações de serviços.

Os dados para Portugal, para 2015, do banco de Portugal e do Instituto Nacional de Estatística, divulgados pela Direção Geral do Turismo, indicam 17.4 Milhões de hóspedes (crescimento de 8.6% face ao ano anterior), 48.9 milhões de dormidas (crescimento de 6.7 face ao ano anterior), 11.3 mil milhões de receitas (crescimento de 9.3% face ao ano anterior) com turistas estrangeiros, sendo que em termos de hotelaria, os turistas estrangeiros representaram (em número) 58%.

No Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT) revisão de 2013-2015, incentiva as empresas do sector a:

“a) Aprofundar o conhecimento do consumidor e da concorrência;

b) Acelerar o processo de inovação e diferenciação de produtos e serviços, incluindo a qualificação e certificação dos mesmos;

c) Repensar o modelo de negócio, antecipando as competências necessárias e libertando recursos para comunicar com o consumidor no momento e local de decisão de compra e simplificar processos e apostar em ativos estratégicos.”

O mesmo documento refere em termos de “Visão do destino Portugal” que “O turismo deve desenvolver-se com base na qualidade do serviço e competitividade da oferta, tendo como motor a criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica e modernização empresarial e das entidades públicas”.

Na operacionalização do PENT, foram definidos 8 programas de desenvolvimento para o alinhamento da estratégia com o novo contexto competitivo e no programa *Promoção e Venda*, são referidos os seguintes:

- *“Promover o desenvolvimento da comunicação do turismo assente em narrativas, experiências e emoções, através dos meios mais próximos e de interação com as pessoas;*

- *Capacitar os portais de destino com estratégias de comunicação e funcionalidades alinhadas com as tendências mais atuais e inovadoras de interação e envolvimento com o turista;*
- *Fomentar a interação com o turista, através da gestão de comunidades virtuais e a presença nas redes sociais e introduzindo uma filosofia participativa, colaborativa de cocriação por parte dos turistas;”*

Como reforço desta ideia, da leitura dos “Desafios para o Turismo de 2014” da PricewaterhouseCooper (PWC) extrai-se que, quando é referida a experiência do cliente, esta aparece como “a experiência é muito mais do que um simples entretenimento (...) é o envolvimento do turista com o produto/serviço, numa encenação programada, que faz com que esta ligação se torne pessoal e perdure na sua memória.” Ainda, “O turista quer, cada vez mais, viver o guião que escolhe, de forma a usufruir a experiência que desenhou, como se de um encenador se tratasse.”

Por conseguinte, denota-se a importância do sector do turismo para o país, bem como o desafio da experiência do cliente, com a co-criação envolvida, como elemento diferenciador, e portanto, importante da venda e da competitividade do sector.

1.2. Problema de investigação e objetivos do estudo

Como já foi referido anteriormente, o cerne da investigação prende-se em perceber qual a importância que a co-criação tem na experiência dos consumidores, nos hotéis de luxo. Assim, tem-se como objetivo principal estudar o comportamento do consumidor em contexto de co-criação e avaliar a relação deste com os colaboradores dos hotéis. Dado que a teoria da co-criação de valor ainda está numa fase embrionária (Gronroos e Voima, 2013), não existem muitos estudos empíricos sobre o tema. Esta constatação justifica a necessidade de:

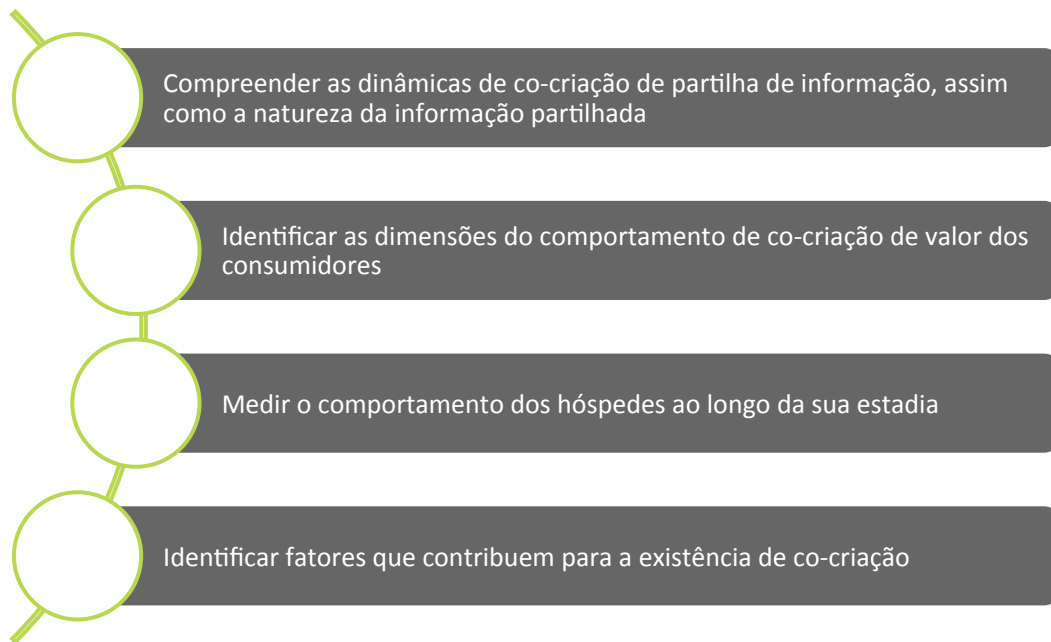


Figura 1 - Objetivos propostos para a Dissertação.

Para a atingir os objetivos que contribuem para a questão principal do estudo, elaboraram-se as seguintes questões de pesquisa:

- Que tipo de informação é partilhada e como, entre os consumidores?
- Que os dimensões que influenciam o comportamento de co-criação de valor dos consumidores?
- Como se comportam os hóspedes ao longo da sua estadia?
- Quais os factores essenciais para a existência de co-criação?

Perante aos objetivos apresentados, pretende-se fornecer *inputs* às empresas do sector para que estas sejam capazes de definir processos de co-criação com os seus clientes, no sentido de proporcionar experiências memoráveis e diferenciadoras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é efetuada uma revisão da literatura que será organizada em dois temas principais: Marketing *Experience* e a Co-criação de valor.

O primeiro tema englobará a evolução do conceito de Marketing, a definição de experiências, os seus modelos conceptuais e a explicação do conceito de valor e a sua evolução.

Quanto à segunda parte do capítulo, serão apresentados os conceitos de co-criação, por diversos autores, a distinção entre co-criação e customização e co-produção; e, ainda os modelos que lhes estão associados.

2.1 Marketing Experiencial

Nas últimas décadas, o paradigma de negócio e marketing evoluiu bastante nas organizações. Por conseguinte, o foco de marketing incidiu na produção (*to market*), passando de uma fase de adequação da produção de bens e serviços (*market to*), evoluindo para uma situação relacional com os diversos *stakeholders*, onde o cliente é efetivamente o foco principal (*market with*) (Gummesson, 2008).

O Conceito de Marketing Experiencial evidencia a importância do papel da experiência do consumidor por oposição à tradicional compra dos produtos/serviços cujas características e benefícios funcionais prevaleciam. Este conceito centra-se em alcançar a subjetividade atribuindo um menor peso à objectividade das escolhas dos consumidores. O consumo deve ser considerado como uma experiência holística em que os consumidores, sendo seres racionais e emocionais, procuram as experiências que lhes proporcione valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e de identificação (Schmitt, 1999).

Pines e Gilmore (cit. Kotler 2003) consideram que a comercialização de bens e serviços já não é suficiente no mundo empresarial, o desafio passa, sim, por proporcionar experiências relacionadas com esses mesmos bens e serviços. Experiências essas que, segundo Kotler (2003), devem ser criadas de modo a serem de carácter positivo e memorável. As experiências têm um papel importante na relação entre a empresa e o cliente pois irão fornecer um conjunto influente de informações ao longo do processo de decisão de compra (Atwal & Williams, 2009).

Segundo Andrés, Caetano e Rasquilha (2006), as empresas devem recorrer ao Marketing experiencial em três situações principais do processo de criação de valor, nomeadamente na:

- Criação de uma marca como imagem de identidade para diferenciar da concorrência;
- Transformação de uma marca em declínio numa marca de sucesso;
- Promoção de inovação.

Posto isto, a presença e a aplicação deste conceito torna-se essencial nas empresas, uma vez que os seus clientes têm a oportunidade de reunir a informação necessária para decidir de

forma inteligente sobre as opções sua compra, reconhecendo o valor dos seus produtos/serviços pelo contacto com os mesmos, através da experiência; ou seja, por eles próprios. Assim, reconhecendo os benefícios inerentes aos produtos/serviços as empresas precisam de valorizar não só o ato da compra, mas também o consumo e o uso como complemento à mesma.

2.1.1 Conceito de Experiência

A experiência consiste num processo contínuo de interação entre o cliente e a marca, desde o primeiro contacto (pré-venda) – por meios como a publicidade, *e-mail*, *feedback* de amigos, entre outros – até ao pós venda (recomendações ou sugestões) (Shaw, 2007). Revela-se uma dimensão individual de consumo e uma interação com os produtos e serviços onde existe um envolvimento afetivo significativo (Hirschman & Holbrook, 1982). Fundamentalmente, traduz-se como a diferença entre a oferta - *performance* física e as emoções evocadas pela empresa - e a procura – expectativas dos clientes em todos os momentos de contacto com a organização (Shaw & Ivens, 2002).

As experiências ocorrem individualmente e dependem da reação dos consumidores face à situação específica em que se encontram (Csikszentmihalyi, 1990; Mossberg 2007; Pine e Gilmore, 1999; Wang, 2002). Lilja e Strandvik (1997) acrescentaram a que dimensão memória é um elemento essencial da experiência. Desta forma, os autores defendem que promoção de respostas emocionalmente significativas é o ingrediente secreto para uma forte sustentação do envolvimento entre a empresa e o cliente e, conseqüentemente, a vivência de uma boa experiência.

Shaw (2005) compara a experiência como sendo a arte e o cliente como sendo o artista. Sendo que todos os artistas necessitam de ferramentas (pinças e uma tela). Com esta metáfora, percebe-se que cada cliente tem as suas necessidades e que é a forma como são utilizados os instrumentos que é valorizada a arte, ou seja, a experiência. Não basta ter talento é preciso dedicação. Neste sentido, as empresas têm que considerar o consumidor não como um alvo para a sua oferta mas, sim, como um realizador de experiências (Firat e Dholakia, 1995).

Assim sendo, a experiência traduz a perspetiva do cliente e da forma como ele sente, pensa e age o consumo e as conseqüências que para ele advém da experiência.

Desta forma, é importante avaliar os fatores que proporcionam e determinam a qualidade das experiências que podem ser controláveis pela organização mas também por fatores externos como: motivações, expectativas, comportamento, influência de terceiros (familiares, amigos e/ou desconhecidos), ambiente social, localização e experiências anteriores (Verhoef et al., 2009).

2.1.2 Modelos de experiência

Ao longo dos anos foram vários os autores que se debruçaram sobre esta temática e que

desenvolveram modelos para classificar as experiências dos consumidores. Pine e Gilmore (1999) apresentaram as experiências com base em duas dimensões: nível de participação e o nível de interação do consumidor com a experiência, categorizando, posteriormente, nas seguintes tipologias: entretenimento, educacionais, estéticas e fuga, como está ilustrado na *Figura 2*.



Figura 2- Categorização das experiências. Adaptado de Pine e Gilmore (1999).

Como se pode observar, o nível de participação é dividido em dois tipos de experiências: passiva e ativa. Na primeira, o consumidor não exerce qualquer influência na experiência, como por exemplo assistir a um espetáculo de música em que não tem qualquer influência na ação do que está a acontecer. Limita-se apenas a observar. Por outro lado, quando de uma experiência ativa, o consumidor é obrigado a interagir, como ocorre na participação de um campeonato de desportivo.

Quanto ao nível de ligação entre o consumidor e a experiência, este é dividido igualmente em duas dimensões: absorção e a imersão. Está-se perante uma experiência de absorção quando esta apela à atenção mental do consumidor, como por exemplo, assistir a um jogo de futebol pela televisão. Pelo contrário, se o consumidor se deslocar ao estádio de futebol para assistir ao vivo o jogo, já se classifica como uma experiência de imersão, onde o consumidor tem uma interação física, vivenciando o momento do evento.

Desta forma, e resultante das dimensões descritas, entende-se como experiências de entretenimento, aquelas que o consumidor quer sentir, e aqui as empresas têm que se focar em como proporcionar experiências divertidas e satisfatórias, de modo a cativar os consumidores; educacionais, o que o consumidor procura aprender, sendo que na perspetiva da empresa é traduzido pelo que ela quer que eles aprendam, ou que tipo de informação e atividades ajudam os consumidores a envolverem-se na exploração do conhecimento e das suas capacidades; fuga, o consumidor pretende agir e participar; e, por estéticas o consumidor

estar presente e “absorver” o ambiente envolvente.

Com este modelo, Pine e Gilmore (1999) consideram que contribuem para a mudança dos conceitos de mercado em que o produto/serviço passa a ser visto como uma experiência, e o consumidor um convidado que participa mais ou menos ativamente na execução da experiência. A experiência, por sua vez, passa a ser uma parte integrante do produto criado e consumido.

Por sua vez, Schmitt (1999) complementa com outra abordagem distinguindo cinco tipos de experiências:

- Sensoriais – apelam aos sentidos de forma a criar experiências sensoriais, como: visão, olfato, paladar, tato, cheiro, entusiasmo, satisfação e sentido de beleza. O elemento sentir requer uma compreensão de como conseguir o impacto sensorial.
- Emocionais - apelam aos sentimentos e às emoções de cada consumidor de modo a criar uma relação afetiva com a experiência que estão a viver.
- Cognitivas – apelam ao intelecto, de forma a envolverem o consumidor de forma criativa, fazendo-os, por exemplo, sugerir soluções para problemas apresentados pela marca, conduzindo-os para a surpresa, admiração e provocação.
- Reativas – apelam a experiências corporais, estilos de vida e interações. As alterações de estilo de vida são mais frequentemente motivacionais, inspirativas e espontâneas.
- Relacionais – apelam a experiências derivadas de contextos sociais e relações que ocorrem durante o consumo comum, como parte de uma comunidade real ou imaginária. Ou seja, para além dos sentimentos pessoais dos indivíduos as experiências relacionam-se com fatores como culturais e geográficos.

Para além dos cinco sentidos e do nível de participação do consumidor, é importante ter em conta outro fator: grau de tecnologia envolvido. Neste sentido, Bolton e Saxena (2009) classificam as experiências segundo a relação existente entre o grau de participação do consumidor e o grau de tecnologia do negócio/empresa, referindo que a novidade é a utilização de experiências nos serviços tradicionais (Figura 3).

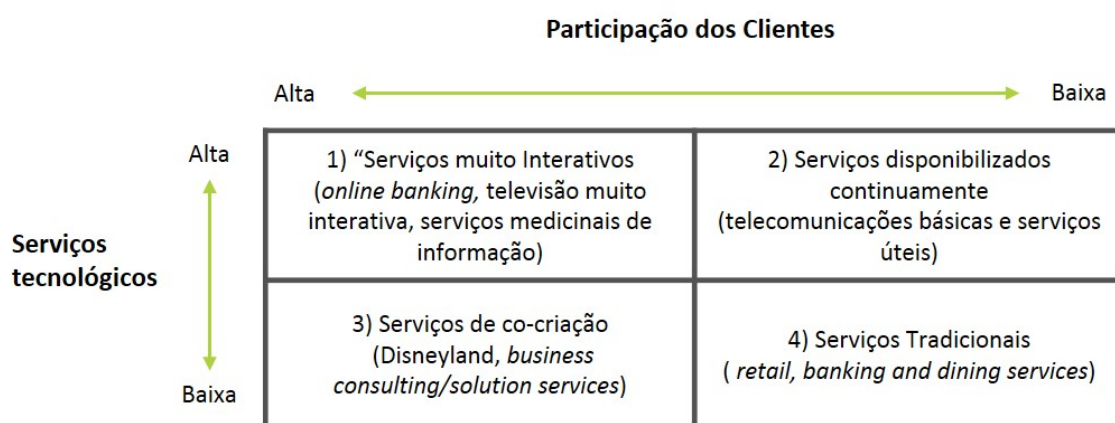


Figura 3 - Interatividade de serviços. Adaptado Bolton e Saxena (2009).

Mediante a Figura 3, conclui-se quanto maior é o grau de tecnologia envolvido, maior é o nível de interatividade do serviço, que por sua vez pode ocorrer com maior ou menor nível de participação do cliente. Assim, a tecnologia adota um papel relevante ao potencializar, cada vez mais, o envolvimento entre a empresa e o consumidor.

Contudo, não são apenas estes fatores que caracterizam e ou condicionam o tipo de experiências que as empresas proporcionam aos consumidores. A comunicação, serviço, contexto, o valor de uso e o relacionamento afetam igualmente as experiências (Lemke *et al.*, 2011). Focando-se na dimensão serviço, Lemke *et al.* (2011) referem a personalização como um dos fatores relevantes, descrevendo-a como uma forma de “lidar com o cliente de uma forma pessoal, adaptando a oferta de acordo com as suas necessidades”.

Apesar dos fatores referidos serem importantes para a caracterização das experiências, para que estas, no mínimo, correspondam às expectativas dos consumidores, as empresas devem ter em conta cinco princípios chave aquando do *design* das mesmas (Pine e Gilmore, 1998):

Tabela 3 - Princípios chave para o desenvolvimento do *design* das expectativas (Pine e Gilmore, 1998).

Atribuição de tema à experiência

O tema da experiência deve estar de acordo com o posicionamento da marca, de modo a que o consumidor associe as suas impressões de forma coerente com o que a empresa pretende que sejam as suas expectativas. Pine e Gilmore (1998) mencionam o *Forum Shops*, em Las Vegas, como exemplo. Este exhibe o tema de um mercado romano, em cada detalhe, concebendo um conjunto de efeitos arquitectónicos adequados como: pisos em mármore, cafés ao ar livre, árvores naturais, fontes, cortinas de ouro e relógios grandes. Para além disso, as joias que são vendidas têm numeração romana e há pequenos espetáculos de animação com personagens da época, como César. Assim, todos os elementos que estejam associados à experiência devem ser coerentes com o tema da mesma, criando uma história única e totalmente cativante para o consumidor.

Harmonizar as impressões com deixas positivas

São os sinais que fazem as impressões e que, por sua vez, criam as experiências na mente do consumidor. Uma experiência pode ser desagradável apenas porque alguns elementos do ambiente foram negligenciados, subvalorizados ou que, simplesmente, não são coerentes com o tema (como foi referido anteriormente). A inconsistência relativamente a pistas visuais e auditivas pode deixar o cliente confuso ou perdido. Isto pode ser evidenciado no parque de estacionamento, do aeroporto *O'Hare*, em Chicago. Cada andar é decorado com os diferentes ícones desportivos da cidade, como os *Bulls* e os *White Sox* tendo, também, a sua própria assinatura através da música. Assim, o cliente nunca se esquece onde estacionou o carro, depois de uma viagem. Desta forma, torna-se importante associar ao tema, um conjunto de pistas positivas que contribuem para uma boa experiência e o desejo

de repeti-la.

Eliminar pistas negativas

No seguimento do que ao que foi referido no ponto anterior, é necessário as empresas eliminarem qualquer tipo de fatores que possam influenciar negativamente a experiência do consumidor. Para além dos elementos que constituem a experiência não serem coerentes com o tema, os autores exemplificam outras situações que constituem pistas negativas: o rececionista de um hotel interromper a conversa que está a ter fisicamente com o hóspede para atender uma chamada telefónica; e os pilotos de aviões interromperem os seus clientes (que estão a ler, conversar ou a descansar) para anunciar algo de pouca relevância.

Misturar memórias

Tornar as experiências positivas ou satisfatórias não é suficiente, é necessário que estas sejam memoráveis. Para tal, a criação de *merchandising* é uma das formas mais usadas para vincular os consumidores à experiência. Um exemplo são as t-shirts vendidas nos concertos com a data e com o local. Isto irá permitir prolongar a experiência. O mesmo se evidencia no ato da compra de postais com imagens alusivas à cidade que o turista visitou.

Assim, misturar memórias de forma a prolonga-las e torna-las memoráveis é um dos princípios importantes a ter em conta no *design* da experiência, pois irá contribuir positivamente para a diferenciação.

Envolver os cinco sentidos

Quanto mais sentidos (olfato, tato, visão, audição e paladar) uma experiência envolver, mais eficaz e memorável se torna. Um exemplo onde são usados mais do que um sentido é no *Rainforest Café*. Ao entrar no estabelecimento, ouve-se um som agradável e logo de seguida visualiza-se uma névoa proveniente das rochas junto à porta com um aroma tropical que, consequentemente, remete para um sabor fresco. Isto irá dispersar vários estímulos sensoriais que não só irá exceder as expectativas dos clientes como também contribuirá para a diferenciação da experiência.

Em suma, conclui-se que as experiências podem ser classificadas mediante vários fatores, como o nível de participação e interação do consumidor, grau de tecnologia envolvido, e pessoais (sentidos – olfato, visão, tato, paladar, audição; contextos sociais, comportamentos, sentimentos e experiências anteriores). De modo a contribuir para que sejam memoráveis e diferenciadoras, o tema das experiências deve ser coerente com a atividade e com o posicionamento da empresa e esta deve criar um ambiente que suscite o envolvimento do maior número de sentidos (olfato, visão, tato, paladar, audição) de modo a eliminar qualquer tipo de fator negativo.

2.1.3 Criação de valor

Inicialmente, a criação de valor fez-se corresponder ao que os compradores estavam dispostos a pagar pelo produto/serviço, adquirindo a função de benefício agregado (Porter, 1989) e que dependia de fatores como os atributos do produto/serviço (qualidade, funcionalidade, preço e tempo); imagem e relacionamento (Kaplan e Norton, 1997). Mas, para Levitt (1960) a ideia de vender bens e serviços com base nas suas funcionalidades e atributos não é correta. As empresas devem focar-se nas necessidades dos consumidores e na satisfação presente e futura dos mesmos; deixando como foco principal os elementos relativos à produção. No seguimento desta linha de raciocínio, Shostack (1977), argumentou que as empresas devem avaliar os seus produtos e serviços de forma contínua de modo a perceber se estes excedem as expectativas dos consumidores. Além disso, outras dimensões devem ser igualmente tidas em conta, ao longo do processo de criação de valor como: a conformidade das exigências, seleção de produtos, preço e marca, serviços com valor agregado, relacionamentos e experiências (Simchi-Levi *et.al.*, 2003).

De acordo com Grönroos (2000), Prahalad e Ramaswamy (2004b) ao apresentarem o conceito de co-criação (que irá ser aprofundado adiante no ponto 2.2) consideraram que o valor está associado às experiências e que os produtos e serviços facilitam essas mesmas experiências individuais. Neste seguimento, Vargo e Lusch (2008) propuseram que, para além do valor estar centrado nas experiências, este tem origem no serviço, ultrapassado o conceito tradicional que se baseava nos bens. Esta nova lógica de marketing evolui, assim, para um foco nos recursos intangíveis, para a co-criação de valor e para as relações com os clientes. Deste modo, os autores contrapõem à lógica dominante dos bens (*Goods Dominant Logic – GDL*), a lógica dominante de serviços (*Service Dominant Logic – SDL*). Esta lógica apresenta o serviço como um processo contínuo de utilização dos recursos, cujo objetivo é obter benefício para todas as partes envolvidas. Assim, a SDL defende que cada transação tem como base o serviço, sendo os produtos meros meios para justificar o valor que é co-criado através das interações entre empresa e consumidor. De modo a clarificar a diferença entre esta lógica apresentada por Vargo e Lush (2008) e a lógica dominante de bens, apresenta-se o seguinte quadro:

Tabela 4 - Diferenças entre GDL e SDL, adaptado de Vargo e Lusch (2004).

	GDL (<i>Good Dominant Logic</i>)	SDL (<i>Service Dominant Logic</i>)
Unidade de troca	Bens e serviços que servem como recursos operandos	Benefícios que servem como recursos operantes como o conhecimento e capacidade
Drive de valor	Valor de troca	Valor de uso
Processo de co-criação	Valor é determinado pelo produtor e é incorporado nos recursos operandos (bens)	Valor é determinado pelo consumidor baseando-se no valor em uso que resulta do benefício que advém dos recursos operantes que tem por base, os recursos operandos
Papel de bens	Bens são produtos acabados (recursos operandos).	Bens são intermediários para criar valor, ou seja, são usados por outros recursos

		operantes
Papel das empresas	Produzir e distribuir valor	Proposição de co-criar valor, fornecer serviço
Papel dos consumidores	Destruir e utilizar o valor proposto pela empresa	Co-criar valor conjuntamente com a empresa
Relação empresa-consumidor	Consumidores são recursos operandos e utilizam os recursos aquando as transações.	Consumidores são recursos operantes e têm um papel ativo na co-produção.

Tabela 5 - Premissas do Service Dominant Logic, adaptado de Vargo e Lusch (2008).

Desta forma, denota-se que principal diferença entre as duas lógicas cinge-se entre os recursos operandos (*operand resources*) - estáticos e finitos, como matérias-primas, e bens materiais - que correspondem à riqueza da empresa e que se traduzem no foco da GDL; e os recursos operantes (*operat resources*) - invisíveis, intangíveis e não estáticos, capazes de atuar sobre os recursos anteriores - que são a base da SDL. É importante realçar a diferença relativa à palavra “serviço” utilizada nas duas lógicas. Na primeira, (GDL), é referenciada no plural (“serviços”) por se considerar como subcategoria de produtos, ou seja, unidades e *outputs*; enquanto que na SDL, já é utilizada no singular (“serviço”), por se traduzir como um processo contínuo e por ser uma aplicação de conhecimento e capacidades.

Ao evidenciarem as diferenças entre as duas perspetivas, os autores apresentaram, inicialmente em 2004, através do artigo “*Service-Dominant logic: continuing the evolution*”, oito premissas que sustentam a lógica da mesma. Para além das alterações efetuadas pelos autores em algumas delas, os autores consideraram que seria pertinente acrescentar mais duas que são evidenciadas na Tabela 5:

FPs	Premissas originais	Premissas novas/modificadas	Observação
FP1	A aplicação especializada das capacidades e do conhecimento é a unidade fundamental de troca	O serviço é a base fundamental da troca	A aplicação de recursos operantes (conhecimento e capacidades), “serviço” como definido na SDL é a base para todas as trocas. “Unidade” foi substituído por se associar a um <i>output</i> e SDL está relacionada com processos
FP2	As trocas indiretas mascaram a verdadeira unidade de troca	As trocas indiretas mascaram a verdadeira base da troca	Como o serviço resulta da combinação de bens, dinheiro e instituições, a base de troca do serviço não é sempre aparente
FP4	Conhecimento é a fonte	Recursos operantes são	Utilização do termo geral. Inicialmente

	fundamental para a vantagem competitiva	a fonte fundamental para a vantagem competitiva	"recursos operantes" não tinha muita notoriedade, pelo que os autores definiram apenas como "conhecimento"
FP5	Todas as economias são economias de serviços	Todas as economias são economias de serviço	"Serviço" está relacionado com processos, enquanto que "serviços" é associado a produtos intangíveis e a <i>outputs</i>
FP6	O consumidor é sempre um co-produtor	O consumidor é sempre um co-criador de valor	A criação de valor é internacional. Co-produção é uma componente da co-criação
FP7	A empresa pode apenas fazer a proposta de valor	A empresa não pode entregar valor, apenas fazer uma proposta de valor	As empresas podem oferecer aos seus recursos aplicados criação de valor de forma colaborativa (interativa) na sequência da aceitação de propostas de valor, mas não é possível criar e entregar valor de forma independente
FP8	A perspetiva do serviço é orientada para o cliente e para o relacionamento	A perspetiva do serviço é inerente à orientação do cliente e do relacionamento	O serviço tem como base o benefício definido e co-criado pelo consumidor, pelo que está intrinsecamente orientada para o este e para o relacionamento

FP9	As organizações existem para integrar e transformar competências micro-especializadas em serviços complexos exigidos pelo mercado	Todos os atores sociais e económicos são recursos integrantes	O papel de integrar os recursos é aplicável não só às empresas mas também aos indivíduos e às suas respectivas redes
FP10		O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário	O valor é idiossincrática, experiencial e contextual

Dadas as premissas apresentadas e as suas respetivas modificações e novas inclusões, é importante realçar o papel do consumidor que passa a ser mais ativo e caracterizado como um co-criador. Grönroos (2006) e Prahalad e Ramaswamy (2004) identificam este ponto como sendo o principal destaque desta nova lógica orientada para o serviço, contrariando o que inicialmente foi comentado como sendo a SDL uma teoria mais focada na perspetiva da empresa e não do consumidor (Vargo e Lusch, 2008). Para além disso, os produtos são vistos como veículos de troca de serviço.

Perante as diferentes abordagens que foram surgindo, denota-se que o conceito “valor” foi evoluindo de forma semelhante ao foco de negócio das empresas, da perspetiva do produto

para o serviço. A atenção deixou de ser centralizada nas funcionalidades e características do produto para a entrega do serviço prestado pelo próprio produto.

A criação de valor é, portanto, essencial nos negócios empresariais por se tratar de um pré-requisito fundamental na procura de vantagens competitivas (Huber, 2001).

2.2 CO-CRIAÇÃO

A co-criação ocorre no momento do consumo, quando o cliente incorpora um conjunto diversos recursos na adequação do produto ao contexto específico na sua utilização (Kristensson *et al.*, 2008). Ou seja, reflete a forma como o cliente escolhe interagir com a empresa, de modo a que lhe proporcione o valor desejado (Prahalad e Ramaswamy, 2004b). Assim, o cliente e a empresa desempenham papéis equilibrados e interdependentes relativamente à produção dos serviços e na respetiva criação de valor (Vargo *et al.*, 2008), sendo uma dinâmica de benefício para ambas as partes (Friesen, 2001). Neste contexto, as empresas têm que considerar cada indivíduo que interage com a empresa como um consumidor (Prahalad e Ramaswamy, 2004b) e devem focar-se na gestão da experiência do mesmo de modo a criar no longo prazo ligações emocionais com os seus clientes através do processo de co-criação de experiências memoráveis (Bitner *et al.*, 2007). Esta proximidade e interação entre ambas as partes permite às empresas ter um conhecimento mais aprofundado sobre as motivações, necessidades e desejos dos seus clientes, respondendo de forma mais eficaz (Boswijk *et al.* 2007).

Esta ideia foi reforçada por Lusch *et al.*, (2006) e por Spohrer e Maglio (2008) que defendem que a co-criação tem um papel fundamental para a criação de valor ao longo das transações de serviços, onde os clientes estão intensamente envolvidos (Chathoth *et al.*, 2013).

De forma a clarificar o conceito, apresenta-se as características deste processo, no Quadro 3, desenvolvido por Prahalad Ramaswamy, (2004).

Tabela 6 - Caracterização do processo de co-criação, adaptado de Prahalad Ramaswamy (2004a).

O que não é co-criação	O que é co-criação
Foco no consumidor	Valor criado em conjunto com o consumidor
Cliente tem sempre razão	Permitir que o consumidor co-construa o serviço e a experiência
Boa qualidade de serviço e surpreender o cliente	Definição do problema comum e resolução de problemas
Customização em massa	Criar um ambiente de experiências no qual seja permitido os consumidores terem diálogos ativos e construir experiências personalizadas
Transferência de atividades da empresa para o consumidor e com o <i>self-service</i>	Co-construção personalizada de experiências
Cliente visto como gerente de produtos e serviços	Diálogo contínuo
Variedade de produtos	Variedade de experiências

Pesquisa de mercado	Vivenciar o negócio com os consumidores em tempo real
Consultar o consumidor para novos produtos/serviços	Inovar quanto são ambientes e novas experiências de co-criação

Mais recentemente, Vargo e Lusch (2016) apresentaram o seguinte modelo:



Figura 4 - Modelo da Co-criação de Vargo e Lusch (2016).

Este modelo tem a co-criação de valor como central, e cinco axiomas associados, destacando-se os atores e a integração de recursos. De referir que a questão de integração de recursos é essencial em toda a lógica da SDL e da co-criação de valor, pois numa rede, a “ligação” entre atores dá-se através dos recursos, em muito casos, sendo a informação e sobretudo o conhecimento, (*operant resources*), a funcionar como principias recursos a integrar. Daí a importância da integração de recursos nos processos de co-criação (Vargo & Lusch, 2016).

Neste modelo é também evidenciado, a interação entre instituições e os ecossistemas de serviço. Paralelamente, os autores referem a evolução do termo original de *value-in-use* para *value-in-social context*, onde são destacados os elementos do contexto como também determinantes do potencial e da efetiva criação de valor.

De acordo com o que é apresentado por Prahalad e Ramaswamy (2004), a mudança da origem de valor residente nos produtos para as experiências, favorece a participação dos mesmos nos processos de co-criação. Assim, o valor não é criado pelas empresas, mas sim pelos próprios consumidores (Vargo & Lusch, 2006, 2008) havendo, também, uma relação positiva relativamente à satisfação dos mesmos aquando da entrega do serviço (Zhang & Chen, 2008).

Clarificado o conceito é necessário perceber em que contextos ou situações é que a co-criação pode ocorrer. Desta forma, Kristensson, Matthing e Johansson (2008) identificaram seis situações que envolvem o consumidor e que podem, consequentemente, resultar em processos de co-criação:

- Situação de uso – Os consumidores têm melhores ideias durante uma situação de uso e/ou necessidade de um produto/serviço;
- Cliente com papéis diferenciados – A contribuição do cliente para a co-criação irá depender do papel que este desempenhar. Ao longo do dia o mesmo cliente pode adotar vários papéis, que vão estar diretamente relacionados com o seu estilo de vida, cultura em que está inserido, pessoas com que se relaciona, etc.;
- Oportunidades e limitações tecnológicas - as contribuições dos clientes estão, também, diretamente relacionadas com as ferramentas tecnológicas a que estes têm acesso. Se estas forem limitadas, isso irá condicionar a qualidade das ideias do cliente ao longo do processo de co-criação;
- Benefícios inerentes - Existe uma maior geração de ideias e, também, um maior desejo de participar nos processos de co-criação, quando se evidencia um benefício em troca, como por exemplo, melhorias de um serviço;
- Conhecimentos limitados – Não é necessário o cliente dotar de um conhecimento profundo sobre o produto ou serviço em causa para que haja uma contribuição com ideias relevantes no processo de co-criação;
- Heterogeneidade – quanto mais heterogéneo for a amostra dos participantes, maior será o número de segmentos representados e, consequentemente, maior será a variedade de ideias apresentadas.

Os mesmos autores alertam para a não inclusão do método *Brain Storms* nos processos de co-criação. Este é um método que consiste em reunir um conjunto variado de pessoas para promover uma grande quantidade de ideias. Isto não deve ser tido em conta em processos de co-criação de valor pelo facto de os consumidores não estarem envolvidos com o projeto *per si*.

Conclui-se, assim, que a alta qualidade de interações entre o consumidor e a empresa torna-se numa oportunidade para o cliente co-criar experiências únicas que, consequentemente, se irão traduzir em novas vantagens competitivas. O foco da empresa resume-se à qualidade desta interação, proporcionando ambientes de experiência inovadores, personalizando as experiências para cada cliente (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Esta personalização de experiências não deve ser confundida com Customização.

2.2.1 Co-criação versus Customização

É importante distinguir os conceitos de co-criação e de customização. Apesar de estarem intimamente ligados e das suas semelhanças ao nível conceptual, apresentam algumas particularidades que os distinguem.

A co-criação é mais abrangente do que a customização. Consiste em proporcionar experiências únicas para cada cliente; mais do que personalizar os seus produtos ou serviços pela diversidade restrita de opções oferecidas pela empresa (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Kristensson *et al.* (2008) afirmaram que a diferença entre customização e co-criação está no grau de envolvimento do cliente. Este geralmente assume um papel mais ativo na co-criação do que na customização, por poder participar em qualquer fase do projeto, contrariamente ao que acontece na customização, em que o cliente fornece os seus *inputs* apenas na fase final de inovação do produto.

Assim, verifica-se que o conceito de co-criação é mais amplo do que a customização, por englobar as diversas áreas desde a pesquisa e desenvolvimento à criação de serviços de pós-compra mais personalizados e ao consumo. A customização representa as escolhas pelas quais os consumidores optam quando o produto ou serviço já está desenvolvido, ou seja, não alteram o conceito do produto/serviço em si, mas somente a forma como ele vai ser apresentado, de acordo com a adaptação que é feita para atender os gostos pessoais e individualizados de cada cliente.

2.2.2 Co-criação e Co-produção

A Co-criação e co-produção, não obstante, serem conceitos semelhantes que espelham a interação entre a empresa e o consumidor - mais precisamente através do diálogo (Payne *et al.*, 2008) - e que contribuem para uma maior proximidade entre as duas partes (Auh *et al.*, 2007), devem ser distinguidos.

A co-produção refere-se à participação construtiva do consumidor no processo de criação - design e produção compartilhada (Lusch & Vargo, 2006) – e no processo de entrega do serviço (Auh *et al.*, 2007); implicando realizar algo que se traduza num *output* e aproximando-se, assim, mais de uma lógica de produto (Lusch & Vargo, 2006). Por outro lado, co-criação é um conceito mais amplo que engloba a participação ativa do consumidor no desenho, desenvolvimento e implementação do produto ou serviço, de forma a gerar um maior valor (Prahalad & Ramaswamy 2004b).

A co-produção é centrada na empresa, onde este é o centro da geração de valor e que ignora qualquer reciprocidade e potencial dependência mútua entre empresa e consumidor; enquanto que co-criação é focada no consumidor e nas experiências (Chathoth *et al.* 2013).

Desta forma, pode-se afirmar que a co-produção é uma componente da co-criação. O foco está nos *outputs* e não apenas na interação do consumidor com a organização, no

desenvolvimento do serviço. Pode-se igualmente constatar que esta nova abordagem de criação de valor contribuiu para a alteração do “foco no cliente” para “com o cliente”.

De modo a compreender melhor a interação entre a empresa e os consumidores perante uma situação de co-criação e perceber quais as variáveis mais relevantes a ter em conta, apresenta-se, no próximo ponto, os modelos empíricos mais relevantes.

2.2.3 Co-criação no contexto hoteleiro

O *service dominant logic*, implica uma nova abordagem nos modelos de negócio com natural impacto no sector do turismo e na sua inovação, com alteração na lógica de *service network* para uma nova e representativa que caminha no sentido de considerar os atores como facilitadores de experiências e os consumidores/turistas como contribuintes ativos que devem ser considerados na gestão do serviço. Por conseguinte, realça-se mais uma vez a importância da criação de valor ao longo de uma rede e não apenas numa simples troca.

Sfandla e Borjk (2013) propõe uma *framework*, o *tourism experience network (TEN)*, onde uma rede seria uma forma de analisar um Mercado complexo com as empresas a co-criar valor e sobreviver no sector do turismo. O gestor enfrenta um desafio na mudança de paradigma no serviço e deveria incluir a experiência e sobretudo a cocriação de valor numa lógica de rede, conforme esquematizado na Figura 5.

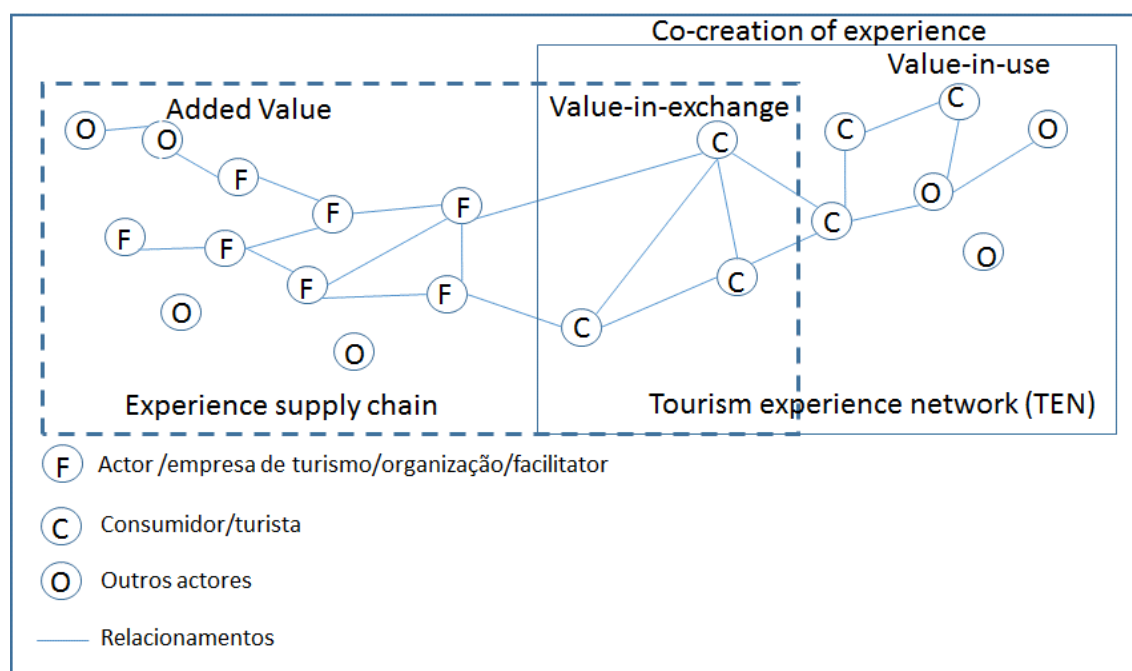


Figura 5 - Experiência em rede em turismo (*turism experience network* - Sfandla e Borjk (2013)).

Esta lógica de rede, conjuntamente com o a evolução do *value-in-use* para o *value-in-social-context*, contribui para a compreensão do conceito de *value ecology*, aplicado ao sector do turismo por Tham *et al.* (2015). Partindo do conceito de Hearn e Pace (2006) que introduziram

o conceito para representar o intrincado de relações que ocorre num ambiente de negócio, Tham *et al.* (2015) salientam para o sector do turismo:

1. A mudança do pensamento em consumidores para co-criadores de valor
2. A mudança de cadeias de valor para networks de valor
3. A mudança no pensamento em valor do produto para valor de network
4. A mudança de pensamento em cooperação ou concorrência simples para concorrência complexa
5. A alteração de pensamento numa estratégia individual de empresa para uma estratégia no âmbito de uma ecologia de valor

Minkiewicz *et al.* 2014 chamam a atenção para a diferença entre co-criação de valor e co-criação de experiência de consumo, uma distinção que parece importante numa ótica de que a co-criação existe sempre numa lógica experiencial mais alargada e não isolada deste conceito.

Os autores propõe o *framework* da Figura 6, onde a co-criação depende das atividades desempenhadas ao longo da experiência (co-produção), do estado psicológico cognitivo e de imersão emocional (envolvimento/adesão) e da capacidade de adaptação das organizações às necessidades dos clientes (personalização).

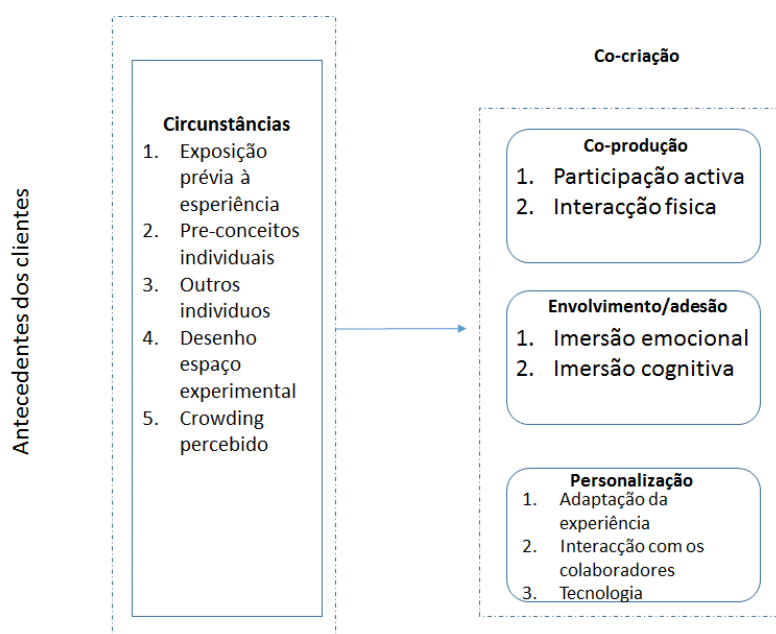


Figura 6 - Modelo conceptual emergente do co-criação da experiência do consumidor (Minkiewicz *et al.* 2014).

Ficando clara a importância e a pertinência da análise da co-criação no processo de experiência dos clientes nos serviços, e em hotelaria no particular, importa referir que sendo um sector muito exposto a questões culturais, quer dos fornecedores de serviços (colaboradores) como dos clientes/hóspedes de múltiplas nacionalidades, a cultura quer dos prestadores, quer dos clientes, podem afectar os resultados da co-criação e da aplicação de modelos, sendo então os resultados dependentes do factor cultural. (Chan *et al.* 2010)

2.2.4 Modelos de co-criação

Para perceber que ferramentas e ou que processos devem ser adotados pelas empresas, de modo a proporcionar uma boa relação com cliente, aquando de co-criação, apresenta-se os três modelos mais relevantes, sobre o tema: Bloco de interação de Dialogo, Acesso, Risco-Beneficio, e Transparência (DART); Processos de Clientes, de Empresas e Encontros Clientes-Empresas e Interação de autores.

2.2.4.1 Bloco de interação de Dialogo, Acesso, Risco-Beneficio, e Transparência (DART)

Com a abordagem do *Service Dominant Logic*, de Vargo e Lusch (2004), as organizações devem deixar de ter o foco no consumidor e devem, sim, aprender com ele; isto é, criar situações de colaboração entre as duas partes de modo a que o valor seja co-criado. Assim, a definição de valor deixa de ser criada por parte empresa que entrega ao consumidor, para que seja co-criado com este a partir do *engagement* entre ambos. Desta forma, os autores consideram quatro elementos essenciais aquando dos processos de co-criação de valor, como se pode ver na Figura 7:

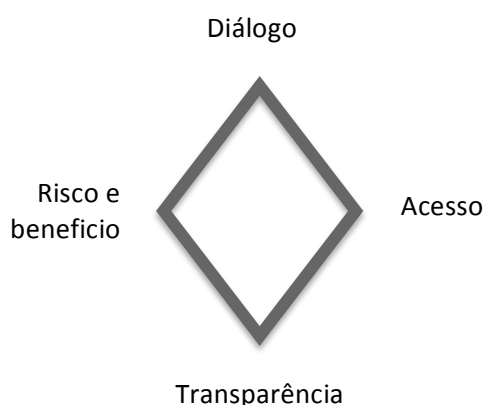


Figura 7 - Modelo DART, retirado de Ramaswamy, 2008; Prahalad e Ramaswamy, 2004

Tabela 7 – Modelo DART.

Diálogo	Implica interatividade, envolvimento profundo e deve ser bidirecional, ou seja, a organização e o consumidor devem estar dispostos a trocar informações sobre assuntos de mútuo interesse. De modo a incentivar um
----------------	--

	<p>diálogo ativo, para o desenvolvimento de uma solução partilhada entre empresa e consumidor, a primeira deve estabelecer regras claras sobre as condições em que este deve decorrer; como acontece, por exemplo, no <i>Ebay</i> onde os compradores e vendedores interagem uns com os outros sendo sujeitos as regras impostas pelo <i>site</i>.</p>
Acesso	<p>A existência de acesso à informação é igualmente importante. Se não houver acesso, o consumidor não irá conseguir estabelecer um discurso honesto com a empresa e irá, em alternativa, recorrer a outras fontes como por exemplo outros consumidores.</p>
Transparência	<p>Para além do acesso, é necessário que exista transparência nas informações que são fornecidas por parte da empresa, pois isso irá traduzir-se em confiança no diálogo, o que, consequentemente, irá melhorar o envolvimento na relação com o consumidor.</p>
Risco e benefício percebido	<p>Proporcionando os três elementos anteriores, as organizações fornecem ao consumidor a possibilidade de ponderar os riscos e benefícios que estão associados às suas decisões. Os autores referem como exemplo a relação entre médico e paciente. O primeiro ao estimular um diálogo transparente com as informações detalhadas irá deixar o paciente ciente dos riscos e benefícios que lhe auxiliarão no processo de tomada de decisão, aquando, por exemplo, da mudança de um medicamento ou tratamento</p>

Com o modelo apresentado, conclui-se que, para além da importância que cada um destes elementos representa a nível individual, torna-se imperativo a sua utilização em conjunto.

2.2.4.2 Processos de Clientes, de Empresas e Encontros Clientes-Empresas

O modelo de DART apresenta os elementos importantes de modo a criar experiências favoráveis aquando dos processos de co-criação. No fundo, representa a resposta à questão:

“Quais as condições que a empresa deve oferecer perante processos de co-criação?”. Existindo o “o quê”, Payne, Storbacka e Frow (2008) foram mais longe e exploraram o “quando”, estudando os encontros entre a empresa e o cliente de modo a perceber que processos e dimensões estão relacionados nos diferentes pontos de contacto, apresentando o Modelo de Processos de Clientes, de Empresas e Encontros Clientes- Empresas. Os autores tem como base as seguintes três componentes:

1. Processo de criação de valor do cliente: baseia-se numa série de atividades, processos e recursos (conhecimento, informações, capacidades/habilidades, etc.) durante a interação com a empresa, de modo a atingir um determinado objetivo.
2. Processo de co-criação de valor da empresa: define-se como sendo um conjunto de atividades, processos e recursos que a empresa realiza de forma a gerir os seus negócios e a promover o relacionamento com os seus clientes e restantes *stakeholders*.
3. Processo de co-criação de encontros: é o resultante dos dois anteriores. Ou seja, são os processos que decorrem entre os clientes e as empresas de modo a representarem novas oportunidades e soluções que co-criem valor para ambas as partes.

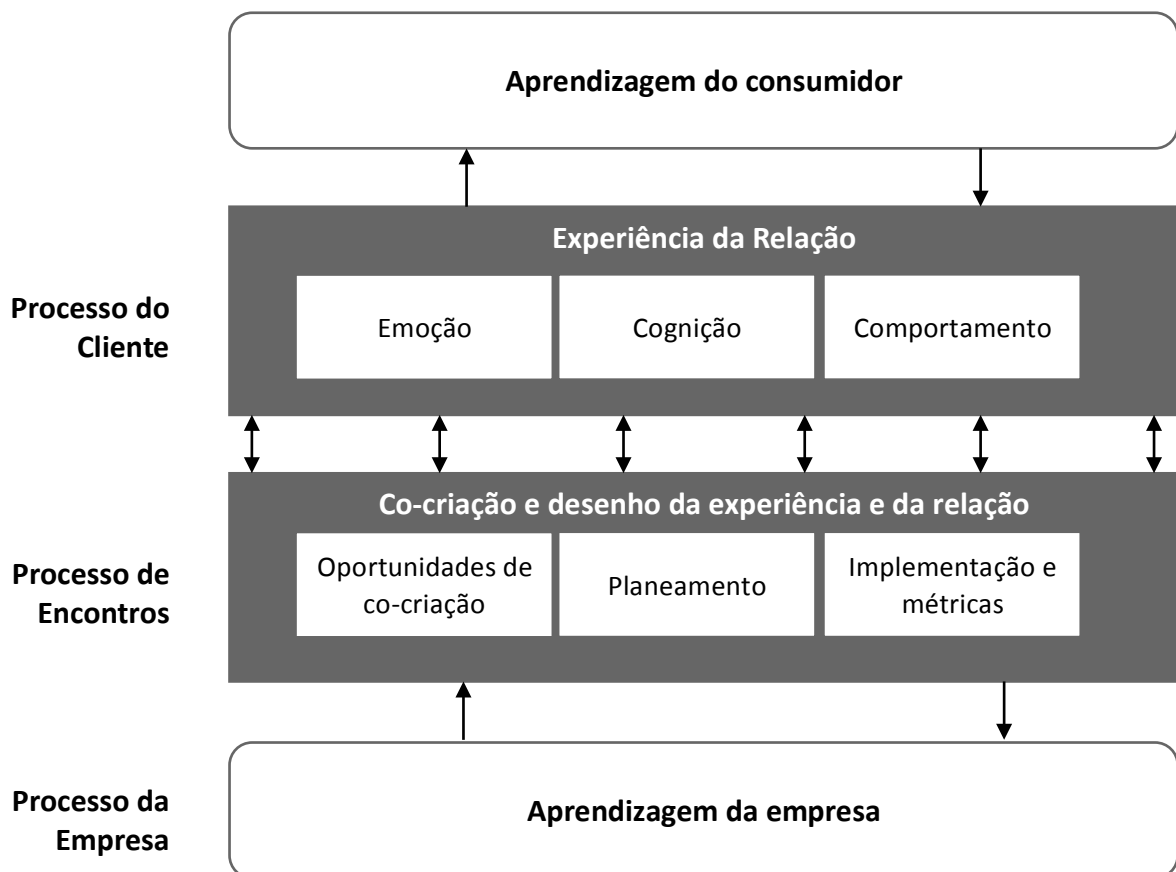


Figura 8 - – Modelo Processos de Clientes, de Empresas e Encontros Clientes- Empresas *adaptado de Payne, Storbacka e Frow (2008)*

O processo do cliente tem como base a experiência de relacionamento do consumidor que, por sua vez, deriva das emoções, cognição e comportamentos que foram verificados e criados no momento das interações entre o ele e a organização. As emoções estão relacionadas com os sentimentos, humores e características de personalidade; a cognição com o conhecimento por meio do processamento de informações presentes na memória; e, o comportamento com as ações de experiências anteriores. Estes três elementos vão constituir e influenciar a aprendizagem que o consumidor irá obter ao longo das várias interações com a empresa.

Por sua vez, o processo da empresa é constituído com base na co-criação e desenho da experiência do relacionamento, que integra, igualmente, três componentes: oportunidades de co-criação, planeamento e implementação e métricas.

As oportunidades de co-criação são as opções estratégicas para a criação de valor. Estas oportunidades irão depender da natureza da indústria em que está inserida e, também, com a dos seus clientes. Contudo, os autores consideram que existem três principais fontes de oportunidades:

- Tecnologia - com os avanços tecnológicos surgem novas oportunidades de negócios como ocorreu com o surgimento da TV Digital, *Smartphones* e *iPod*. Neste contexto, é possível as empresas envolverem os clientes de forma co-criar bens, serviços e experiências inovadoras.
- Lógica das indústrias – a transformação da lógica das indústrias tem como base o desenvolvimento de novos meios para atingir os clientes. Aliado ao aspeto anterior, a integração da Internet como ferramenta que permite troca de conhecimento entre a empresa e o consumidor, torna-se numa mais-valia durante o processo de co-criação. Para além de incluir novos meios, as organizações podem apenas atribuir diferentes papéis aos seus *stakeholders*, como fez o IKEA: responsável pelo design dos móveis, controla a logística e a venda dos produtos, enquanto que os fornecedores realizam a produção e o cliente a montagem final, fazendo com que eles se sintam parte do processo. Ao redistribuir as funções da sua cadeia de valor, o IKEA mudou a lógica no negócio de móveis tradicionais.
- Preferências dos estilos de vida – os consumidores têm constantes mudanças de preferências e igualmente de estilos de vida. As empresas devem estar atentas a estas mudanças pois pode significar oportunidades de criar um produto ou serviço inovador. Estas mudanças podem derivar de vários fatores, como por exemplo as tendências que são impostas nas sociedades, como a de manter um estilo de vida saudável. Isto irá constituir uma oportunidade de criar produtos alimentares saudáveis, roupas desportivas apelativas, etc.

Para além da identificação, as empresas devem planear e testar essas mesmas oportunidades e, por fim, avalia-las através de métricas.

As métricas são apropriadas para medir e monitorizar o desempenho existente na relação que a empresa tem com os seus clientes pelas oportunidades implementadas. Ao serem analisadas e postas em prática ações de melhoria dos pontos identificados, consequentemente, a entrega de valor ao cliente irá melhorar. Sendo a satisfação do consumidor e o seu nível de envolvimento importante para a perceção da qualidade da relação, entre as duas partes, a

organização deverá auxiliar a co-criação desenhando e proporcionando boas experiências.

Tal como a experiência do consumidor iria ser influenciada na aprendizagem do mesmo, a aprendizagem da empresa irá igualmente ter como base a co-criação e desenho da experiência do relacionamento.

O processo de encontros envolve um conjunto de interações e transações que ocorrem entre o cliente e a empresa. Estes pontos de contacto podem ser descritos como “*touchpoints*” (loja física, email, website da empresa, outdoors, vídeos publicitários, etc.) quando o cliente se relaciona com alguma parte do produto ou serviço oferecido pela empresa. O processo engloba a escolha de canais que devem ser utilizados para promover esses mesmos encontros, e podem ser baseados em: emoções (histórias apelativas, surpresas e até mesmo metáforas); cognição (testemunhos de clientes que já tenham usado o produto/serviço e promessas de funcionalidades); e, comportamentais (testes e uso experimental do produto). É necessário que a mensagem e a imagem da empresa seja coerente nos diferentes *touchpoints*, pois apesar de serem todos importantes, alguns dotam de uma maior apetência para que exista co-criação.

Este modelo posiciona, assim, a co-criação entre o cliente e empresa no centro de uma grande multiplicidade de interações.

2.2.4.3 Integração de Recursos Operantes e Operandos

No processo de co-criação de valor, as empresas e os consumidores atuam como recursos integrantes (Arnould, Price e Malshe 2006; Vargo e Lusch 2006) e o valor centra-se nas experiências do consumidor (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

“Os consumidores não são agentes passivos que reagem a estímulos, mas, em vez disso, os atores e produtores de suas próprias experiências de consumo ...”

(Caru & Cova, 2007)

A SDL contribuiu para a evolução da visão que inicialmente era focada na empresa e, posteriormente, passou para uma visão centrada nos consumidores e como estes se propõem a criar valor em conjunto com as organizações. Tendo por base a teoria de Prahalad e Ramaswamy (2004a) e Vargo e Lusch (2004), e no seguimento da sugestão dos autores “*como a maioria dos aspetos da lógica serviço dominante, o conceito de integração de recursos precisa de refinamento e elaboração*”, Arnould, Price e Malshe (2006) apresentam o modelo dos recursos integrantes, identificando os recursos utilizados no processo de co-criação (Figura 9), e como é que estes se integram na interação entre a empresa e o consumidor e que influencia têm no valor em uso (Figura 10).

Os recursos podem ser classificados em duas dimensões: operandos e operantes:

- Recursos operandos são recursos tangíveis, especialmente bens ou matérias-primas (rendas, heranças, cartões de crédito, habitações, entre outras), através dos quais o consumidor ou empresas têm capacidade total ou parcial de os alocar de modo a gerir os seus projetos de vida e papéis sociais. Da perspetiva da organização, estas conseguem prever como será o comportamento do consumidor e a sua interação com a empresa através de estudos prévios com base neste tipo de recursos. Pessoas que apresentem dificuldades financeiras terão comportamentos e objetivos diferentes de pessoas que sustentem um maior conforto financeiro.
- Recursos operantes são, por sua vez, um conjunto de competências essenciais que podem ser aplicadas ou estendidas a um vasto leque de contextos e estão relacionados com padrões culturais do consumidor, como: tradições, hábitos de fala e de ações. São, de forma geral, invisíveis e intangíveis e a sua configuração pode influenciar a forma como os consumidores irão utilizar os seus recursos operandos, uma vez que estes se relacionam de forma direta.

Desta forma, os autores classificaram recursos operantes em três categorias:

- Físicos;
- Sociais;
- Culturais.

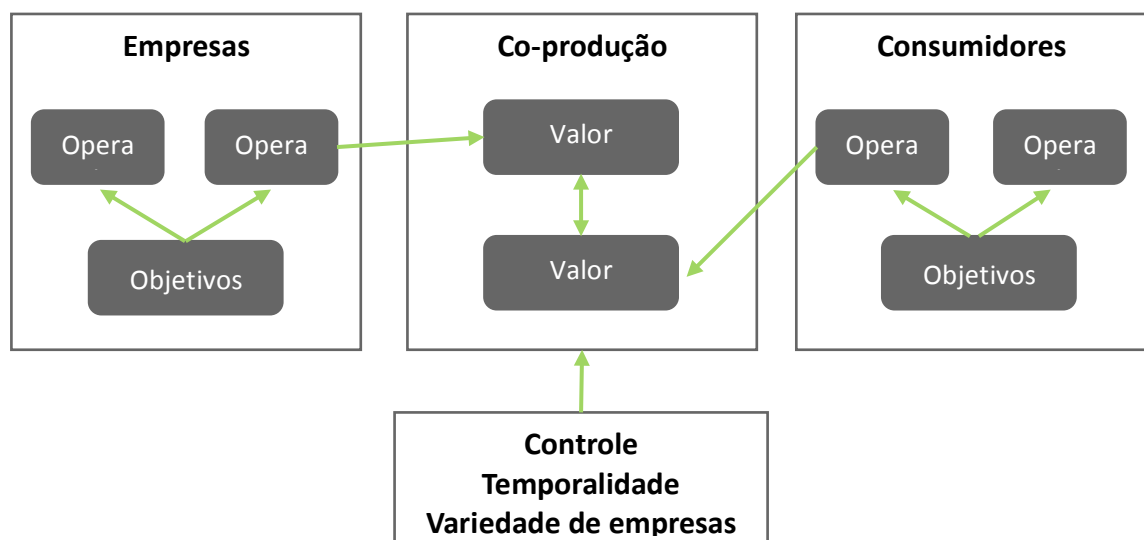


Figura 9 - Recursos Operantes e Recursos Operandos retirado/Adaptado de Arnould, Price e Malshe (2006)

Os recursos físicos englobam todas as capacidades físicas e mentais do consumidor, como por exemplo a energia, emoção e força. O estado físico é uma condicionante que altera os objetivos de vida e o comportamento dos consumidores, como é o caso de um indivíduo cego. Este, por falta de visão, irá, à partida, desenvolver os seus outros quatro sentidos de modo a compensar a sua deficiência. Ao compreender os recursos físicos operantes dos consumidores, as empresas podem adaptar as suas ofertas que, seguindo o exemplo, poderia passar pela possibilidade de desenvolver um mecanismo de identificação das cores das embalagens comercializadas, através sistema de rotulagem próprio.

Assim, é necessário a compreensão das diferenças dos estados físicos dos indivíduos uma vez que se podem traduzir em oportunidades para as empresas.

Outro tipo de recursos operantes são os recursos sociais. Estes traduzem-se nas redes de relações com os outros, incluindo grupos demográficos (famílias, grupos étnicos, classes sociais, etc.) e grupos emergentes (comunidades de marcas, tribos de consumo e sub-culturas, grupos de amizade), sobre os quais os consumidores exercem diferentes graus de controlo. A escolha de uma marca, por exemplo, depende do tipo de produto, das relações sociais que o consumidor possui e do tipo de unidade estrutural social a que o próprio pertence. Para além dos fatores macro, os micros como o “boca-a-boca” e troca de experiências de consumo através de *chats*, redes sociais e aplicações (APP’s) gera um conjunto importante de informações que irá influenciar a sua tomada de decisão. Este co-consumo é um aspeto importante nos processos de co-criação pois permite ao consumidor recorrer ao juízo moral de outros que já tiveram a oportunidade de usufruir do produto ou serviço de modo a avaliar a sua opção de escolha.

Assim, pode-se afirmar, que ao escolher uma determinada marca é feito, automaticamente, um desenho mental das conexões sociais que os consumidores possuem.

Por fim, os recursos culturais incluem as capacidades e o conhecimento, a imaginação história e objetivos. Estes aspetos podem ser influenciados em vários contextos, Arnould, Price e Malshe (2006) citam um estudo realizado por Holt (2008) sobre consumo de roupa e comida a título de exemplo. Indivíduos dotados com amplo capital cultural tendem a ser orientados em torno da abstração, subjetividade e auto-expressão; enquanto que indivíduos com reduzido capital cultural tendem seguir comportamentos de consumo com base nas restrições materiais, funcionalidade e tradição.

Desta forma, conclui-se que ambos os recursos (operandos e operantes) têm maior relevância quando aplicados em conjunto e representam um papel fundamental no processo de co-criação de valor aquando do valor em uso (por parte dos consumidores) e aquando da proposta de valor (por parte da empresa), como a seguinte Figura 10, evidencia:

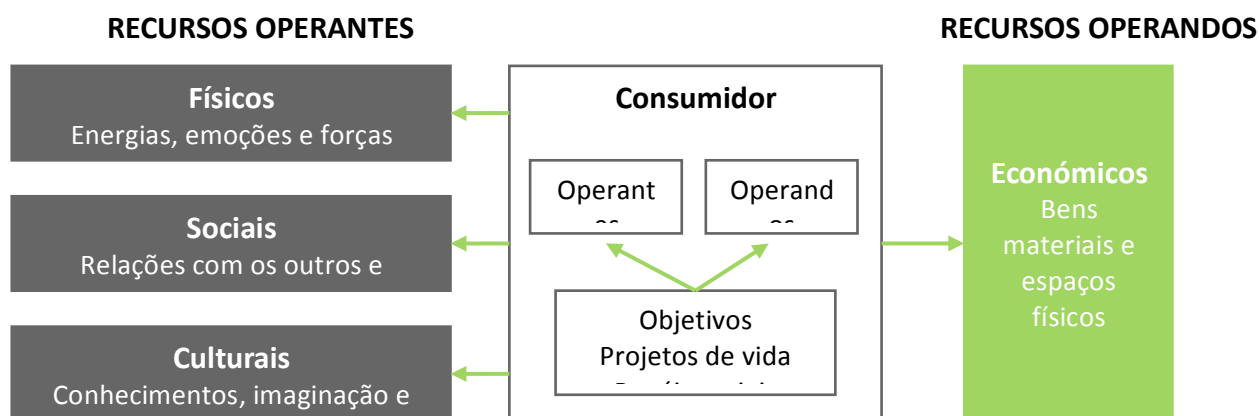


Figura 10 - Modelo dos Recursos Integrantes, Adaptado de Arnould, Price e Malshe (2006).

Contudo, e para além dos recursos anteriormente mencionados e a sua respetiva importância, Arnould, Price e Malshe (2006) consideraram outros quatro fatores que influenciam o valor em uso:

Tabela 8 - Fatores que influenciam o valor de uso (Arnould, Price & Malshe, 2006)).

Controlo

Mediante a ocasião que decorre a experiência, o poder de controlo da mesma pode estar mais fortemente do lado do consumidor ou do lado da organização. Ambientes temáticos e de venda ou eventos corporativos são exemplos onde a primeira situação se evidencia; festivais de consumo organizado pelos próprios consumidores, retrata a segunda situação. Os autores citam o trabalho exploratório de Bendapudi e Leone (2003) que demonstra que os consumidores com controlo sobre o processo de produção de serviços diminui a insatisfação perante resultados negativos e aumenta a satisfação face a resultados positivos.

Temporalidade

O significado e o valor das marcas muda ao longo do tempo face às alterações do ambiente e à evolução dos objetivos do consumidor. Do ponto de vista do consumidor, temporalidade desempenha um papel importante na relação entre ele e a organização (Price e Arnould, 1993). A um nível micro, as empresas podem recorrer aos recursos operantes dos consumidores como à memória, de modo a evocar lembranças originadas anteriormente, induzindo ao consumidor a um senso de continuidade e conexão com o passado. Podem, igualmente, investir os seus recursos operantes na construção e

manutenção de comunidades, garantindo a longevidade da relação.

Variedade de empresas

O ambiente competitivo criado pelas diversas ofertas das várias empresas existentes contribui para que o consumidor crie o seu ambiente preferido combinando os diferentes produtos e serviços que tem à sua disposição.

Variedade de consumidores

As empresas desejam conquistar a lealdade do cliente mas, por mais que as ofertas possam satisfazer as necessidades dos mesmos, a relação empresa-cliente é influenciada pelos recursos operantes sociais (descritos anteriormente). Os indivíduos consomem em conjunto (co-consumo) e/ou são influenciados por terceiros aquando da tomada de decisão. Esta variedade de indivíduos torna a experiência verdadeira, o que, por sua vez, torna o ambiente de co-criação valor mais enriquecedor.

Com este modelo, Arnould, Price e Malshe (2006) complementam o modelo de blocos de interação por se focarem mais na óptica do consumidor e não na óptica da empresa, definindo as competências e recursos individuais que são aplicados ao longo do processo de co-criação de valor entre consumidor e empresa.

Os modelos apresentados permitiram compreender em que momentos a co-criação é evidenciada e como é a relação entre o consumidor e a empresa nesse contexto. Mais do que conhecer como ocorre a co-criação e em que circunstâncias, torna-se interessante perceber com que intensidade ocorre, como é que se pode medir. Para isso, Yi e Gong (2013) desenvolveram uma escala de 8 dimensões de primeira ordem que avaliam na ótica do consumidor a correlação que existe entre as dimensões e a participação e cidadania do comportamento do consumidor.

2.2.4.4 Modelo de Yi e Gong (2013)

De modo a mensurar o comportamento de co-criação de valor do consumidor, Yi e Gong (2013) elaboraram um modelo tendo como base uma escala constituída por 8 dimensões, agrupados em dois grupos: participação e a cidadania.

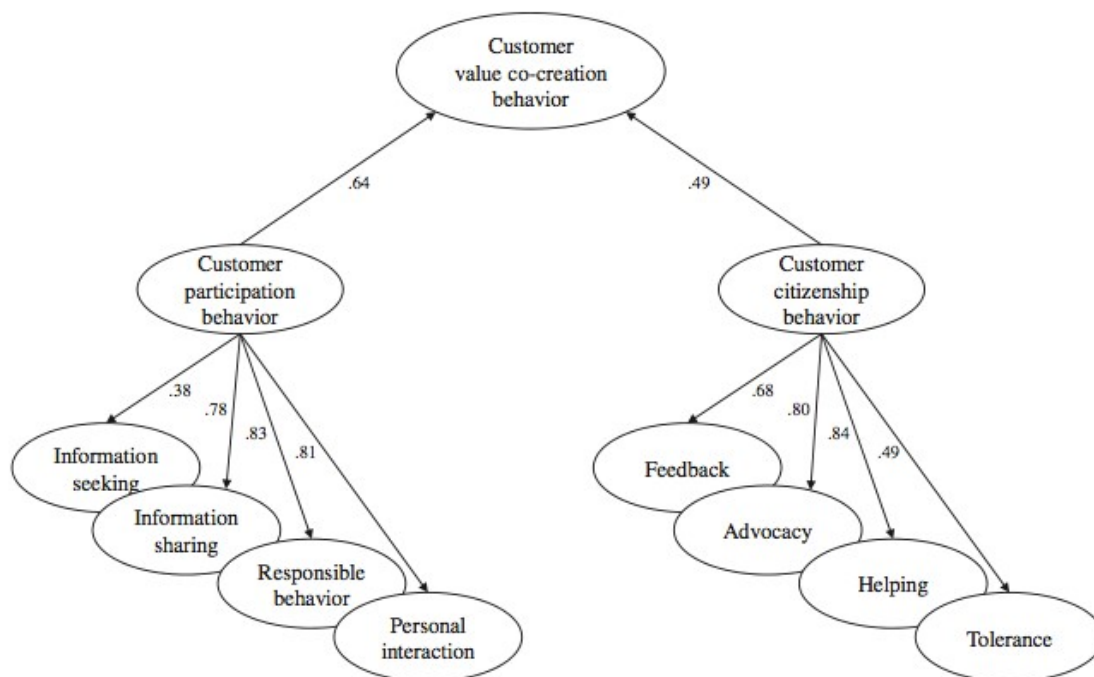


Figura 11 - Modelo de Yi e Gong (2013).

Os autores afirmam que a co-criação de valor do consumidor é formada a partir da participação do mesmo, que, como se pode observar na Figura 11 é composta pelas seguintes variáveis: Procura de Informação, Partilha de Informação, Comportamento responsável e Interação pessoal.

Entende-se como **procura de informação**, os vários momentos em que o consumidor procura conhecer mais informações sobre o serviço e de como se deve comportar perante o mesmo. O conhecimento destas informações é importante por: contribuir para uma diminuição da incerteza de forma a que os consumidores compreendam e controlem os ambientes em que estão inseridos; e, para melhorar o seu papel como co-criadores de valor e se sentirem integrados no processo. A informação pode ser adquirida diretamente aos fornecedores do serviço ou através de fontes secundárias, como a partilha de informações feita por outros consumidores. Assim, com a **partilha de informação** os consumidores são vistos como integradores de recursos ao fornecerem *inputs* à empresa e, ao mesmo tempo, são vistos como consumidores finais (Legnick – Hall, 1996). Desta forma, esses *inputs* devem ser considerados relevantes pois o seu não aproveitamento para criação ou melhoramento de um serviço, pode traduzir-se numa não satisfação das necessidades. O que, consequentemente, pode afetar a relação entre ambas as partes. Assim, e de acordo com o que foi mencionado por Vargo e Lusch (2008), a partilha de informação é uma aplicação de recursos para benefícios de outros. Yi e Gong (2013) concluem, que se não existir partilha de informação por parte dos consumidores, os prestadores de serviços não conseguirão executar, da melhor forma, as suas obrigações.

Posto isto, a **Interação Pessoal** torna-se um elemento igualmente relevante para a existência de co-criação, pois refere-se à relação que existem entre os consumidores e os prestadores de

serviço. Para que exista uma boa interação pessoal, aspetos como a confiança, cooperação, cumprimento (Ennew e Binks, 1999), respeito e amizade (Kelly, Skinner e Donnelly, 1992) são fundamentais. Para além disso, Bettencourt (1997), considera que as orientações dadas dos colaboradores da empresa deve ser também algo a ter em conta.

O **Comportamento responsável** ocorre quando os consumidores reconhecem as suas responsabilidades como parte integrante do processo de co-criação. Estes devem, para além de estarem cientes de qual é o papel que desempenham, efetivamente, cumprir os seus deveres. Quanto mais notório for o comportamento responsável por parte dos consumidores, maior é possibilidade de existência de co-criação.

Para além da participação, os autores consideram que a **cidadania** é relevante para medir o comportamento do consumidor em contexto de co-criação. A cidadania é composta por: Feedback, Recomendações, Auxílio e Tolerância.

Quando o consumidor comunica a sua opinião sobre o serviço prestado aos colaboradores, estamos perante uma situação de **Feedback**. Este *feedback* irá contribuir para uma melhoria do(s) serviço(s) da empresa, uma vez que os consumidores são os intervenientes que melhor conhecem o serviço por serem eles que o recebem. Dessa forma, serão os mais indicados para sugerirem as melhorias que considerarem relevantes (Bettencourt, 1997). Dado que a natureza da relação entre as duas partes difere de consumidor para consumidor, o feedback torna-se importante pois cada consumidor (re)age de forma diferente em situações semelhantes.

Aliado ao *feedback* estão as **Recomendações**. Entende-se como recomendações o aconselhar a terceiros (amigos, familiares e/ou outros consumidores) os produtos ou serviços prestados pela empresa (Bettencourt, 1997). Neste contexto, diz-se que um “boca a boca” (*word-of-mouth*) positivo contribui, fortemente, para uma maior lealdade do consumidor à empresa (Aggarwal, 2004). O que, consequentemente incrementa de forma positiva a notoriedade da mesma e poderá contribuir para uma maior captação de clientes.

O **Auxílio** refere-se à ajuda que é dada entre os consumidores aquando da realização de atividades do serviço. O facto do papel do consumidor ser menos definido e esquematizado do que o do colaborador, coloca os consumidores numa posição favorável para que exista entreajuda espontânea entre eles. Esta espontaneidade pode ser explicada pelo sentimento de familiarização com os problemas com que os outros consumidores se deparam.

Por fim, outro aspeto a ser considerado é a **Tolerância**. A tolerância refere-se à postura que os consumidores têm face ao não cumprimento das expectativas relativas ao serviço, como por exemplo, falta de recursos ou atrasos. A capacidade que os consumidores têm em lidar com estas situações são traduzidas nesta dimensão e devem ser avaliadas convenientemente.

Com este modelo, Yi e Gong (2013) mostram que o comportamento do consumidor pode interferir muito na forma como é co-criado o valor. Através das 8 dimensões mencionadas, conclui-se que quer pela sua participação ativa ao longo da sua experiência quer pela postura voluntária ao longo da mesma e no *pós experience*, a postura que o consumidor

assume perante um serviço é determinante para a criação de valor.

2.3 Conclusões

Neste capítulo foram abordados os principais conceitos relacionados com a temática do estudo, realçando a evolução dos mesmos e relacionando-os através dos vários modelos apresentados. É importante salientar a relevância da evolução do conceito de Marketing que, inicialmente, se centrava nas características do produto/serviço evoluindo para a perspetiva relacional e experiencial com os seus *stakeholders*. Esta mudança de foco levou a que muitos autores estudassem o conceito de experiência que, posteriormente, levou ao surgimento do conceito de co-criação por ser uma das formas diferenciadoras de proporcionar experiências aos consumidores. Desta forma, a criação de valor deixou de ser proposta e entregue pela empresa, para ser co-criada pelo consumidor através da sua participação nos processos envolventes com a empresa.

De modo a resumir os principais conceitos e modelos descritos ao longo deste capítulo, apresenta-se o seguinte quadro:

Tabela 9 - Resumo da Revisão Literatura.

Conceito	Definição	Modelos	Contribuição
Experiência	A experiência consiste num processo contínuo de interação entre o cliente e a marca, desde o primeiro contacto (pré-venda) – por meios como a publicidade, e-mail, feedback de amigos, entre outros – até ao pós venda (Shaw, 2007). É um consumo individual e uma interação com os produtos e serviços em que existe um	Pine e Gilmore (1999) - As 4 dimensões da experiência:	O consumidor quer sentir
		Entretenimento	
		Educacionais	O consumidor procura aprender
		Fuga	O consumidor pretende agir e participar
		Estéticas	O consumidor deseja estar presente e “absorver” o ambiente envolvente
		Schmitt (1999) - 5 tipos de experiências:	Apelam aos sentidos: visão, olfato, paladar, tato, cheiro, entusiasmo, satisfação e sentido de beleza do consumidor
		Sensoriais	
		Emocionais	Apelam aos sentimentos e emoções do consumidor
		Cognitivas	Apelam ao intelecto, de forma a envolverem

envolvimento afetivo significativo (Hirschman e Holbrook, 1982).		o consumidor de forma criativa
	Reativas	Apelam a experiências corporais, estilos de vida e interações
	Relacionais	Apelam a experiências derivadas de contextos sociais e relações aquando do consumo
	Bolton e Saxena (2009) - Interatividade de serviços	Relação entre o grau de tecnologia envolvida com a participação do cliente. Quanto maior o grau de tecnologia, envolvida maior será a interatividade do serviço

Tabela 10 - Resumo da Revisão Literatura.

Conceito	Definição	Modelos	Contribuição
Co-criação	A co-criação consiste na participação do cliente na personalização de um produto ou serviço tendo como principal objectivo a inovação do mesmo (Kristensson et al., 2008), ou seja, reflete a forma como o cliente escolhe interagir com a empresa, de modo a que lhe proporcione o valor desejado (Prahalad e Ramaswamy, 2004b).	Prahalad e Ramaswamy (2004) - Modelo de Blocos de Interação	A empresa deve promover o diálogo, acesso, conteúdo das informações e risco-benefício durante o processo de co-criação
		Payne, Storback e Frow (2008) - Modelo de Processos e Encontros	Os processos realizados pela empresa e pelos clientes devem estar interligados e claros para ambas partes
		Arnould, Price e Malshe (2006) - Modelo de Integração de Recursos	Os recursos (operandos e operantes) têm maior relevância quando aplicados em conjunto e representam um papel fundamental no processo de co-criação de valor aquando do valor em uso (por parte dos consumidores) e aquando da proposta de valor (por parte da empresa).
		Yi e Gong (2013)	O co-criação pode ser medida pelo comportamento do consumidor através da sua participação (recolha de informação, partilha d informação, comportamento responsável e interação pessoal) e através da sua cidadania (<i>feedback</i> , recomendações, auxílio e tolerância).

3. Metodologia

No capítulo precedente, elaborou-se uma revisão bibliográfica que permitiu um enquadramento teórico de modo a obter uma maior compreensão e contextualização dos conceitos e paradigmas relacionados com o presente estudo. Neste capítulo, apresenta-se a estratégia de investigação adotada (definição da amostra, recolha de dados e operacionalização das variáveis), face aos objetivos propostos no ponto [1.2](#); e, a explicação do tipo de pesquisa elegido. Para além disso, será também referido qual o contexto do estudo.

Na Figura 12 pode-se observar o esquema que resume o processo metodológico utilizado:

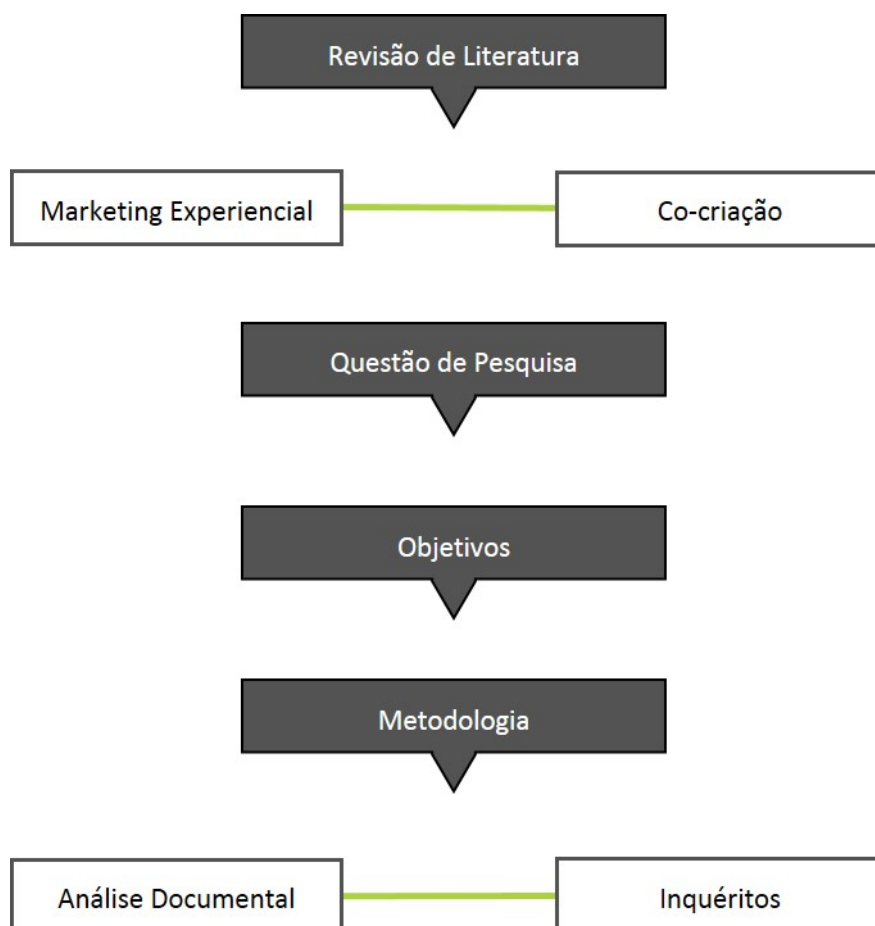


Figura 12 - Processo Metodológico.

3.1 - Estratégia de investigação

Da revisão de literatura extraiu-se a importância que experiência desempenha no processo de criação de valor e de como a co-criação é um elemento integrante fundamental na experiência dos consumidores. Assim sendo, apresenta-se a questão de investigação:

Qual a importância da co-criação dos serviços na experiência dos consumidores em hotéis de luxo.

No seguimento da análise dos vários modelos de co-criação, e de forma a estudar a questão acima referida, definiu-se os seguintes objetivos de investigação:

- Compreender as dinâmicas de co-criação de partilha de informação, assim como a natureza da informação partilhada
- Identificar as dimensões do comportamento de co-criação de valor dos consumidores
- Medir o comportamento dos hóspedes ao longo da sua estadia
- Identificar fatores que contribuem para a existência de co-criação

Para a atingir os objetivos que contribuem para a questão principal do estudo, elaboraram-se as seguintes questões de pesquisa:

- Que tipo de informação é partilhada e como, entre os consumidores?
- Que os dimensões que influenciam o comportamento de co-criação de valor dos consumidores?
- Como se comportam os hóspedes ao longo da sua estadia?
- Quais os fatores essenciais para a existência de co-criação?

A metodologia utilizada foi mista, ou seja, de cariz qualitativo e quantitativo. A pesquisa de natureza qualitativa teve como contributo uma maior compreensão das variáveis importantes a serem estudadas. Tendo em consideração o tema do estudo e a sua natureza subjetiva, opta-se por realizar uma pesquisa do tipo exploratória com uma abordagem qualitativa. Uma vez que, as investigações relativas ao tema, a nível nacional são escassas, a pesquisa exploratória permite proporcionar ao investigador uma maior familiaridade com o problema (Vieira, 2002). Para além disso, o autor defende que este tipo de pesquisa caracteriza-se pela utilização de métodos amplos e versáteis que permitem conjugar várias fontes de recolha de informação. A abordagem qualitativa é um meio de explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema ou a uma situação social ou humana (Creswell, 2010). Esta abordagem não quantifica os acontecimentos, no entanto permite compreendê-los (Neves, 1996), tentando perceber as razões e as motivações que estão na origem de determinadas atitudes e comportamentos (Revilla, Saris & Krosnick 2014).

Deste modo, entende-se que este tipo de pesquisa tem como principal finalidade desenvolver,

esclarecer e compreender em profundidade ideias e situações; o que se considera como pertinente para o presente estudo.

Complementarmente, e face aos modelos teóricos apresentados no capítulo 2.2.4, considerou-se pertinente a aplicação modelo Yi e Gong (2013), no contexto hoteleiro. Os autores refletem no seu estudo o comportamento do consumidor na co-criação de valor, através de 8 dimensões. Para isso, e de acordo com o modelo em causa, a pesquisa adotada foi de natureza quantitativa. Segundo Silva e Menezes (2005), este tipo de pesquisa considera tudo o que possa ser quantificável, o que significa traduzir em números as opiniões e informações, de forma a as classificar e analisar.

A técnica metodológica utilizada foi o questionário. Esta técnica inclui um conjunto de questões que são submetidas a um determinado público com o intuito de obter informações sobre as crenças, sentimentos, conhecimentos, valores e comportamentos (Gil, 2008).

Desta forma, e tendo sido utilizada dois tipos de metodologia, o estudo foi realizado em duas grandes fases. A primeira contempla a estratégia de cariz qualitativo e a segunda quantitativa.

3.2 - Dados

3.2.1 Pesquisa Qualitativa

Numa primeira fase, realizou-se uma revisão de literatura através de uma análise documental que, incidiu, maioritariamente, em artigos científicos. Com a finalidade de explorar conceitos e os seus respetivos modelos, esta pesquisa permitiu uma contextualização mais abrangente face aos objetivos a que esta dissertação se propõe. A necessidade de compreender quais as principais variáveis a ter em conta para avaliação, bem como a importância e pertinência em ser aplicado ao sector hoteleiro, foram aspetos importantes resultantes desta primeira fase.

Após o contacto com sete diretores de hotéis de 5 estrelas, de Lisboa, conclui-se que o *Booking* é a fonte principal de informação, para avaliar a experiência dos seus hóspedes. Neste sentido, fez-se uma análise aos comentários de hotéis de 5 estrelas, das cidades de Lisboa, Londres e Madrid, datados entre Fevereiro a Dezembro 2015, nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola (por serem as do domínio da investigadora). Optou-se por estas cidades por terem um número significativo de hotéis desta categoria e, também, por se considerar que quanto mais diversificado o contexto, mais enriquecida será a análise pelos *inputs* obtidos.

A informação daqui recolhida contribuiu para compreender de que forma os consumidores fazem a partilha de informação e que tipo de informação valorizam para a sua tomada de decisão. Ao conhecer os *inputs* fornecidos pelos hóspedes, este método qualitativo permitiu responder ao primeiro objetivo de investigação “*Compreender as dinâmicas de criação de partilha de informação, assim como a natureza da informação partilhada*”.

3.2.2. Pesquisa Quantitativa

Numa segunda fase, e baseando-se na recolha de dados da escala desenvolvida por Yi e Gong (2013), desenhou-se um questionário, visando avaliar a participação dos consumidores em contexto de co-criação de valor (Consultar Apêndice A)

De modo a responder aos objetivos delineados:

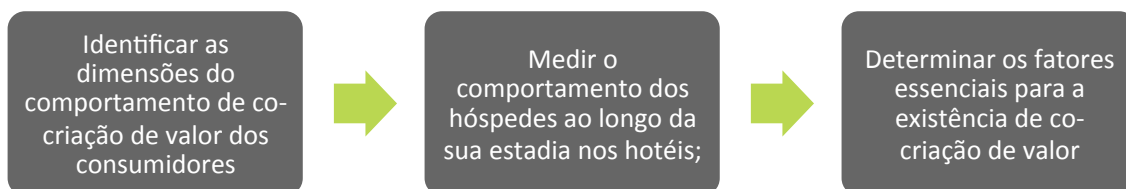


Figura 13 - Objetivos de Investigação .

Testou-se o modelo de Yi e Gong (2013) de 8 dimensões.

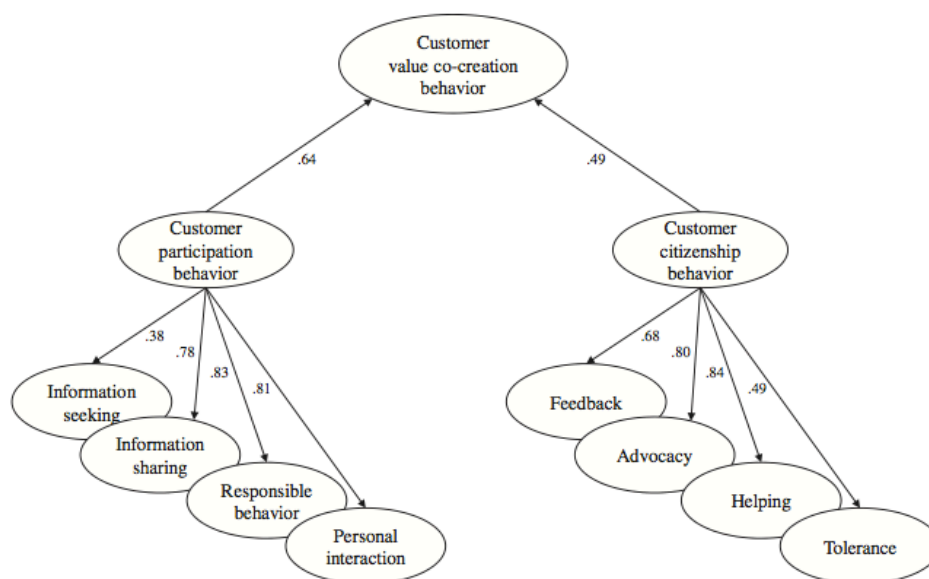


Figura 14 - Modelo de Yi e Gong, retirado de Yi e Gong (2013).

Estes inquéritos por questionários tiveram como objetivo avaliar a estadia que os hóspedes experienciaram no último hotel de 5 estrelas que visitaram, de modo a compreender a sua relação com o hotel desde o *pre-experience* (recolha de informação) até o *pos-experience* (recomendações e reclamações). Isto permitiu compreender como é que está a ser realizada a co-criação e como é que isso influencia a experiência dos hóspedes nos vários momentos de interação com o hotel.

3.2.3 - Ferramenta utilizada

Como foi referido anteriormente, a construção do questionário teve por base a escala de comportamento dos consumidores em processo de co-criação, desenvolvida por Yi e Gong (2013), (Apêndice D).

Este questionário foi distribuído via *online*, através da plataforma QUALTRICS, de forma a facilitar, geograficamente, o acesso ao mesmo e de forma a obter um maior número de respostas, num curto espaço de tempo. Apesar de não existir um controlo aquando do seu preenchimento, considera-se que este método foi o mais adequado para a investigação do estudo.

Os itens correspondentes aos constructos estudados foram avaliados segundo uma escala de *Likert*, através de 5 itens: “Não concordo totalmente”, “Não concordo parcialmente”, “Indiferente”, “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”. Entende-se como constructos variáveis latentes que não podem ser medidas diretamente, apenas com variáveis mensuráveis. Embora a validação do constructo possa ser derivado através de uma definição informal e intuitiva, esta exige uma definição formal e explícita (Shalvenson, 1975).

Para cada constructo foram desenvolvidas as seguintes perguntas:

Tabela 11 - Perguntas delineadas para cada constructo.

Constructo	Questão: Indique, por favor, como procedeu à recolha de informação.
Recolha de informação	Procurei de informações junto de terceiros sobre os serviços do hotel
	Pesquisei informação relativa à localização do hotel
	Prestei atenção ao comportamento dos outros hóspedes face aos serviços prestados
Constructo	Questão: De que forma partilhou a informação ao longo da sua estadia?
Partilha de informação	Expliquei de forma clara o que queria que o colaborador do hotel fizesse
	Forneci ao colaborador informações adequadas
	Providenciei as informações necessárias para que o colaborador conseguisse desempenhar bem a sua função
	Respondi a todas as questões relacionadas com o serviço prestado pelo colaborador
Constructo	Questão: Quanto aos serviços prestados pelo hotel, como considera que foi o seu papel enquanto hóspede?
Comportamento responsável	Realizei todas as tarefas que me foram solicitadas
	Realizei de forma adequada todos os procedimentos esperados
	Cumpri com as minhas responsabilidades ao longo da estadia
	Segui as instruções fornecidas pelos colaboradores

Constructo	Questão: No geral, como foi a sua interação com os colaboradores do hotel?
Interação pessoal	Fui amigável para os colaboradores
	Fui simpático para os colaboradores
	Fui correto para os colaboradores
	Fui cordial com os colaboradores
	Não agi de forma rude para com os colaboradores
Constructo	Questão: Qual costuma ser o seu comportamento face à qualidade do serviço de um hotel?
Feedback	Se tenho uma ideia para melhorar o serviço, partilho-a com os colaboradores
	Quando a qualidade do serviço é boa eu comento sobre isso
	Quando tenho um problema, eu partilho com os colaboradores
Constructo	Questão: Em termos de recomendações?
Recomendações	Comentei sobre os serviços do hotel e sobre os colaboradores a outras pessoas
	Recomendei os serviços do hotel e os seus colaboradores a outros
	Recomendei aos meus amigos e familiares os serviços do hotel
Constructo	Questão: Como costuma ser a sua interação com os outros hóspedes?
Auxílio	Auxilio os outros hóspedes quando estes precisam da minha ajuda
	Ajudo os outros hóspedes quando estes têm um problema
	Ensino os outros hóspedes a usarem os serviços do hotel de forma adequada
	Dou conselhos aos outros hóspedes
Constructo	Questão: Quando o serviço não corresponde à sua expectativa, como reage?
Tolerância	Se o serviço não for entregue conforme o esperado serei tolerante à situação
	Se os colaboradores cometerem algum erro, estarei disposto a ser paciente
	Se tiver de esperar mais do que seria normal por um determinado serviço do hotel, estaria disposto a aguardar

Posteriormente, e para efetuar o tratamento de dados foi utilizado o *software* SPSS e do seu add-on AMOS.

Começou-se por realizar uma análise descritiva para a caracterização da amostra, através do estudo das frequências relativas, das variáveis apresentadas. Depois, numa segunda parte, calculou-se as médias e desvios padrões dos itens em avaliação.

Para testar o modelo de Yi e Gong, procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória (*Confirmatory Factory Analysis* - CFA) utilizando o método de máxima verosimilhança. Para analisar os valores de ajustamento do modelo, calcularam-se:

- χ^2/df
- *p-value*
- *Comparative Factor Index (CFI)*
- *Goodness-of-fit statistic (GFI)*
- *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

O **Comparative Fix Index (CFI)** avalia a adequação ao modelo hipotético em comparação com o modelo independente, tendo como valores de referência entre 0 e 1 (Bentler, 1997). Quanto mais próximo de 1 for o CFI, mais adequado será o ajustamento do modelo.

O **Goodness-of-fit (GFI)** O GFI mede a quantidade relativa de variância e covariância juntamente explicadas pelo modelo. Este índice deve variar entre 0 e 1, sendo que superior 0,9 são valores que refletem o ajustamento adequado. (Byrne, 2001).

O **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**, diz-nos quão bom é o modelo, analisando a discrepância no ajustamento entre as matrizes estimadas e as observadas, devendo registar um valor inferior a 0,08 para se considerar significativo (Bentler, 1997).

Para além destes indicadores foi também calculado a fiabilidade compósita, que deve ser igual ou superior a 0,70; e, também, calculada a variância média extraída, que deverá ser igual ou superior a 0,50 (Fornell e Larcker, 1981).

3.2.4 – Amostra

A amostra estudada foi de cariz não probabilístico por conveniência. Este tipo de amostras são escolhidas de forma premeditada pelo pesquisador, que seleciona a sua população mediante critérios de pertinência (Malhotra 2006, p. 326). Dado a análise ter como base a CFA, Crocker e Algina (1986) consideram que o tamanho da amostra deve obedecer à “regra” de 10 pessoas por variável, tendo um mínimo de 100 pessoas na amostra total. Já para o autor Gorsuch (1983), perante uma análise fatorial confirmatória a amostra deve conter pelo menos 5 pessoas, tendo como número total um mínimo de 200 pessoas. No estudo apresentado a amostra inicial é de 215 pessoas.

A distribuição dos questionários aplicou-se a pessoas com idade superior a 18 anos que tenham estado hospedadas pelo menos uma vez num hotel classificado em 5 estrelas, nos últimos 12 meses. Considera-se que esta amostra teve um efeito *snowball* por parte dos

inquiridos, que por sua vez, partilharam o questionário aumentando a difusão da recolha de informação (Malhotra, 2006).

4. Análise de Dados

Este capítulo apresenta os resultados do estudo qualitativo realizado à página do *Booking.com*; e, o estudo quantitativo da análise estatística dos dados recolhidos dos questionários aplicados.

Quanto ao segundo estudo, será apresentado, primeiramente, a caracterização da amostra através de uma análise descritiva; e, posteriormente, os resultados da aplicação do modelo de Yi e Gong (2013), conforme as respostas dos inquéritos obtidas.

4.1 Análise da Pesquisa Qualitativa

O site *Booking.com* é o líder mundial de reservas de alojamento *online*. Uma vez feita a reserva através do site, ao fim da estadia, a empresa *Booking.com* envia ao hóspede um *link* para que este, voluntariamente, dê o seu *feedback* sobre o que experienciou no hotel em questão.

Os hóspedes podem classificar o hotel avaliando as seguintes características/serviços: “Limpeza”, “Localização”, “Funcionários”, “Localização”, “Wi-fi Gratuito”, “Conforto”, “Comodidades” e “Relação Qualidade/Preço”, como é exemplificado na Figura 15. Para além disso, os hóspedes podem escrever os seus próprios comentários, fazendo, assim, uma avaliação qualitativa e ainda classificar os outros comentários como “úteis” (Figura 16). Nesta análise, são evidenciados aspetos relevantes sobre as características/serviços que não estão contemplados na avaliação pré-definida pelo *booking.com*.



Figura 15 - Classificação do hotel, via Booking.com.

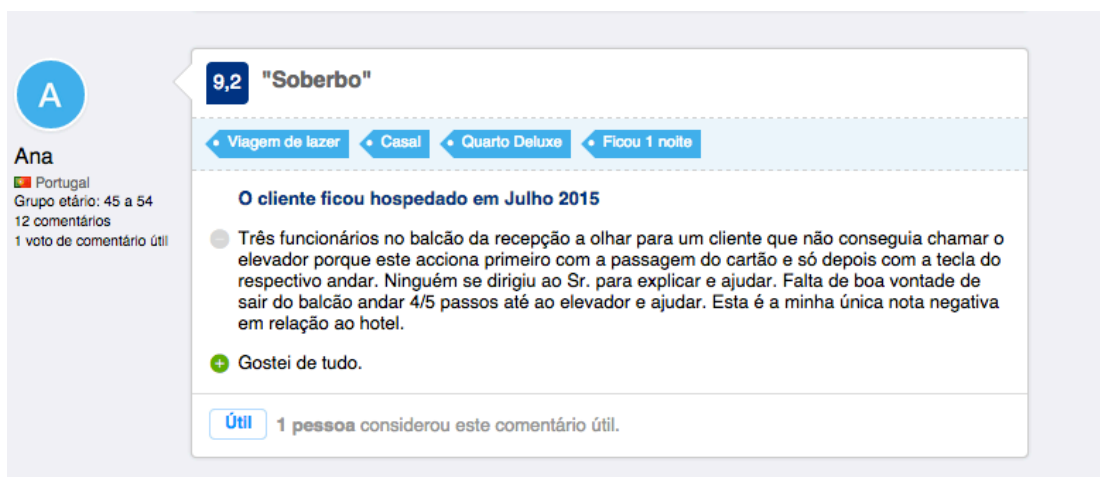


Figura 16 - Comentário, via Booking.com.

Juntamente com a informação qualitativa, podem ser anexadas fotografias tiradas pelos próprios hóspedes e, caso este permita, a apresentação do seu perfil (nome, nacionalidade, contexto, duração, tipologia da estadia e se ficou hospedado sozinho ou acompanhado). Este *feedback* é uma fonte de informação importante para os hotéis pela autenticidade dos comentários e pela possibilidade encontrar um padrão de consumidores, através do seu perfil e as respetivas preferências. Consequentemente, esta partilha de informação contribui para melhorar o serviço de acordo com as necessidades dos hóspedes; e, para a formação de opinião de futuros consumidores.

Desta forma, é importante o acompanhar regularmente o conteúdo que é partilhado nesta plataforma, com vista à continuação de entrega de valor.

Para o presente estudo foram analisados hotéis de 5 estrelas das cidades de Lisboa, Madrid e Londres. Ao todo foram estudados 7207 comentários, sendo 2701 dos hotéis de Lisboa, 2232 de Madrid e 2274 de Londres (ver apêndice 10.2). Cada comentário foi analisado individualmente, onde foram avaliados os seguintes aspetos:

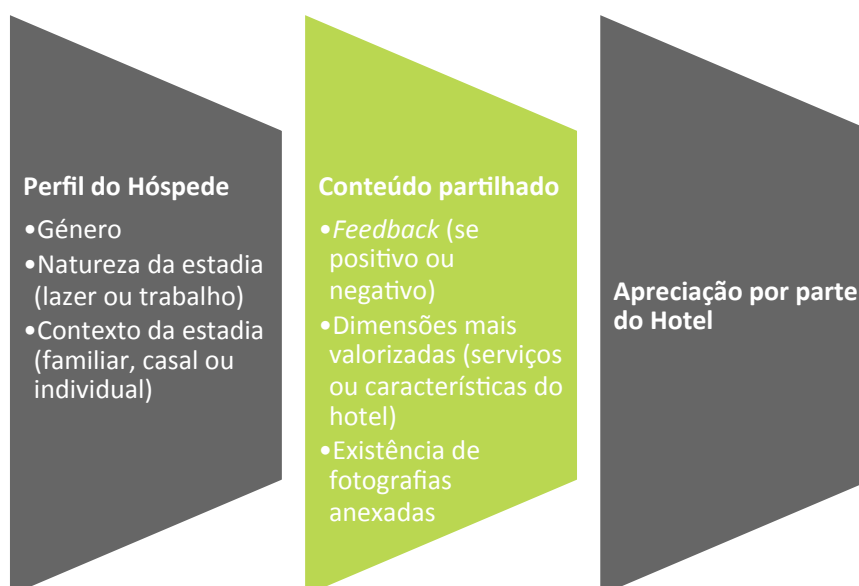


Figura 17 - Aspetos tidos em consideração no estudo.

Os resultados apresentados são relativos à avaliação global, ou seja, ao número total de comentários analisados – 7207.

Assim sendo, da análise realizada, verificou-se que 70% dos autores dos comentários são do sexo masculino e que destes, 60% viajavam sozinhos em contexto de trabalho.

Relativamente ao conteúdo partilhado, 68% dos comentários mostraram-se completos, os autores acrescentaram a sua apreciação qualitativa, não se limitando a avaliar o serviço através dos critérios pré-definidos pelo *site*. Desta apreciação foi possível identificar:

- Os aspetos mais importantes ao longo da estadia são: localização, a relação com o *staff*, conforto dos quartos e alimentação.
- Independentemente da natureza da viagem, as pessoas estrangeiras ao país em questão valorizam a decoração, as dimensões e os utensílios do WC, e não são tolerantes face ao tempo de espera no *check-in/out*.
- Dos *inputs* que são meramente qualitativos, apenas 8% acrescentaram fotografias aos seus comentários.

Relativamente à interação com outros consumidores e o hotel:

- 67% dos comentários obtiveram *feedback* pelos respetivos hotéis, como forma de agradecimento pela opinião dada, independentemente da natureza da apreciação (positiva ou negativa).
- Apenas 19% dos comentários analisados foram considerados “úteis” por outros consumidores, o que pode ser explicado pela quantidade de informação que é partilhada. Aliado a isto, denotou-se que quanto mais informação o hóspede partilha no comentário (mesmo tendo ou não fotografias anexadas), maior é a probabilidade de ser relevante para avaliação de um futuro consumidor.

Exemplo:

8.3 "Wonderfull hotel still has space for an improvement"

David
Rússia
2 comentários
2 votos de comentário útil

Viagem de lazer • Casal • Quarto Deluxe • Ficou 4 noites

O cliente ficou hospedado em Dezembro 2015

At the beginning the conditioner did not work properly, we asked to repair it and it was repaired quite quickly, but the first night we spent in a cold room. It was not tidy enough for the hotel of such level: there were handprints (of full palms) on the mirror at the entrance to the room and hairs in the sink. Safe deposit box got broken twice during our stay and the last time technician was not sure if he managed to repair it so he asked us not to use it again, luckily we were leaving next morning, so it did not matter. Price of the buffet breakfast. I would rather prefer breakfast a la carte as I am used to very small breakfast - yogurt, coffee, croissant, juice, - but there was no such option, and to pay 37 euro for yogurt and croissant we were not prepared.

location - very central and close to all museums and places of interest, room - spacious, with a good view, personnel - very efficient, friendly and amiable.

Útil 1 pessoa considerou este comentário útil.

Westin Palace Hotel respondeu a este comentário

Dear David, Thank you for taking the time to write your comments regarding your recent stay with us! Happy to read that you enjoyed the city as well as the hotel and the service provided by our staff. I really appreciate your constructive feedback that I have shared with the team in order to improve all the points mentioned. I apologize for the inconveniences generated. Hope you will give us another opportunity to welcome you back and serve you better, Best regards, Paloma H

Figura 18 - Exemplo Comentário Booking nº1.

- Quanto mais pontos negativos o comentário apresentar, mais são considerados úteis, como se pode verificar nos seguintes exemplos:

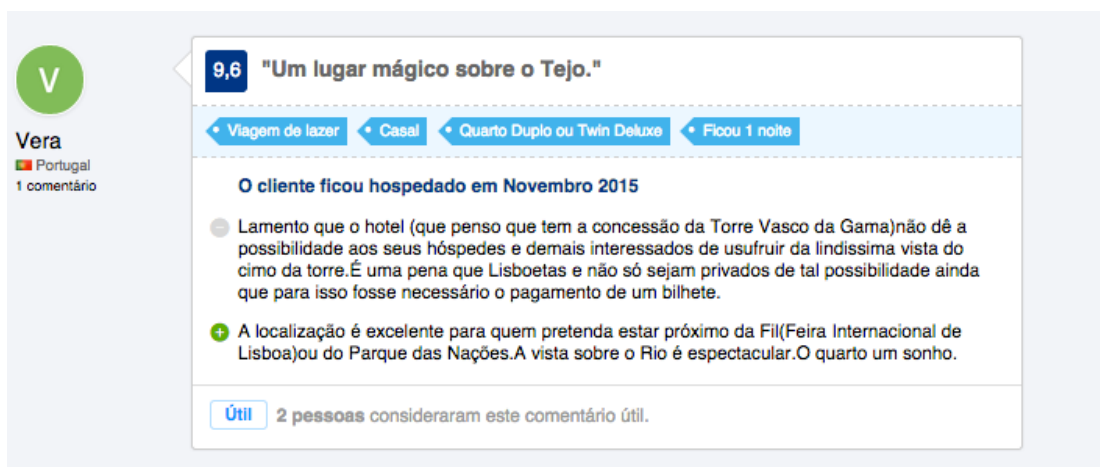


Figura 19 - Exemplo Comentário Booking nº2.

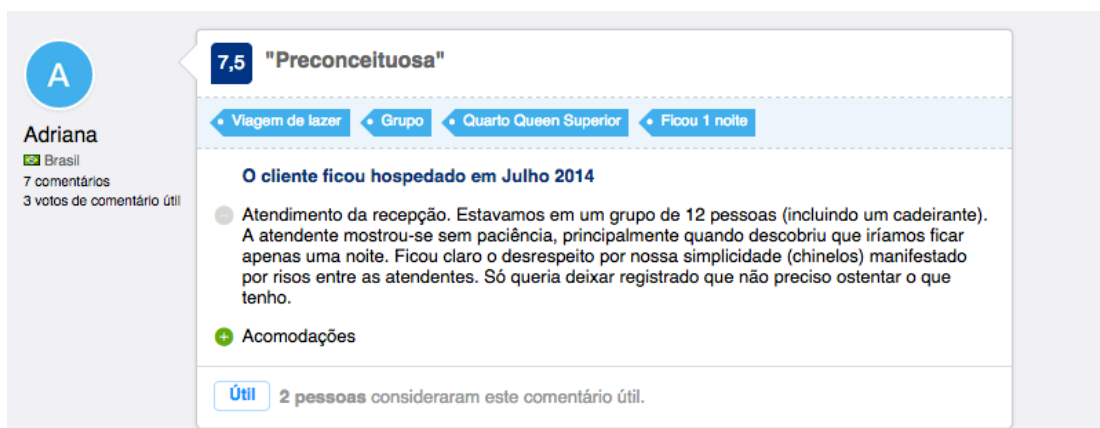


Figura 20 - Exemplo Comentário Booking nº3.

Posto isto, identificaram-se as seguintes dimensões face aos comentários analisados:

Dimensão	Comentário
Interação Pessoal	"O atendimento da recepção. Estávamos em um grupo de 12 pessoas (incluindo um cadeirante). A atendente mostrou-se sem paciência, principalmente quando descobriu que iríamos ficar por apenas uma noite. Ficou claro que o desrespeito por nossa simplicidade (chinelos) manifestado por risos entre as atendentes".

Comportamento responsável	(...) O SPA não tinha regras claras de utilização. Por exemplo, na piscina não percebi se era obrigatório o uso de toca. Eu usei porque considero normal (...)"
Recolha de Informação	"(...) e as outras regras? As outras pessoas não usavam toca(...)"
Recomendação	"Considerando não ser a primeira vez, gostei de tudo francamente, e posso sempre que possível recomendar pessoas das minhas relações"
Tolerância	"(...) contudo, só estava uma pessoa a tratar do check-out e o no nosso caso demoramos perto de 40 minutos. Esperamos e sabemos que ela não tem culpa, mas o hotel devia gerir melhor os seus colaboradores e colocar mais uma pessoa no turno"

Quadro 1 - Dimensões e comentários - Booking.com

Conclui-se que, independentemente do *feedback* dos serviços, exposto no *booking.com* ser positivo ou negativo, todo o conteúdo partilhado deve ser considerado relevante. A avaliação que é exposta é feita de forma voluntária, o que só torna a informação mais genuína e credível. Estes fatores influenciam outros consumidores que recorrem ao *site* para obter mais informações sobre os serviços do hotel. Para além disso, o *booking.com* ao permitir a avaliação dos comentários como “útil”, por parte de outros consumidores que não o autor, revela que esta troca de informações é uma forma de co-criação de valor.

Assim, com esta análise qualitativa retém-se que as variáveis *feedback*, partilha e recolha de informação, interação pessoal, recomendações e tolerância, são algumas das mais importantes para que exista co-criação de valor.

De modo a compreender de que forma é que estas dimensões são aplicadas no comportamento do consumidor, no contexto de hotéis de 5 estrelas, testou-se a aplicação do modelo de Yi e Gong (2013) através de questionários com base na escala pelos mesmos desenvolvidos.

4.2 Análise da Pesquisa Quantitativa

Através do estudo qualitativo, foram identificadas as dimensões que mais são valorizadas pelos hóspedes. De modo a compreender a importância que estas têm no comportamento do consumidor, em co-criação de valor, foram aplicados questionários.

Este subcapítulo irá, primeiramente apresentar uma análise descritiva dos dados quantitativos obtidos, que consistirá na caracterização da amostra. Posteriormente, irão ser apresentados os dados correspondentes ao teste do modelo de Yi e Gong (2013).

4.2.1 Caracterização da Amostra

A aplicação do questionário destinou-se a pessoas com idade igual ou superior a 18 anos que tenham tido, pelo menos, uma experiência de estadia em hotéis de cinco estrelas, nos últimos 12 meses. Definiu-se 12 meses como o período de tempo máximo da última estadia, para aumentar a autenticidade das respostas face ao que foi experienciado pelos inquiridos.

A amostra é composta por 215 inquiridos, sem omissão a qualquer uma das respostas fechadas, existindo apenas omissão na primeira questão, de resposta aberta, que corresponde a: “Qual foi o último hotel classificado em cinco estrelas que esteve hospedado?” que foi de 35%.

Quanto ao género, a repartição dos resultados é quase equitativa, sendo que 52,56% são do sexo masculino e 47,44% do sexo feminino.

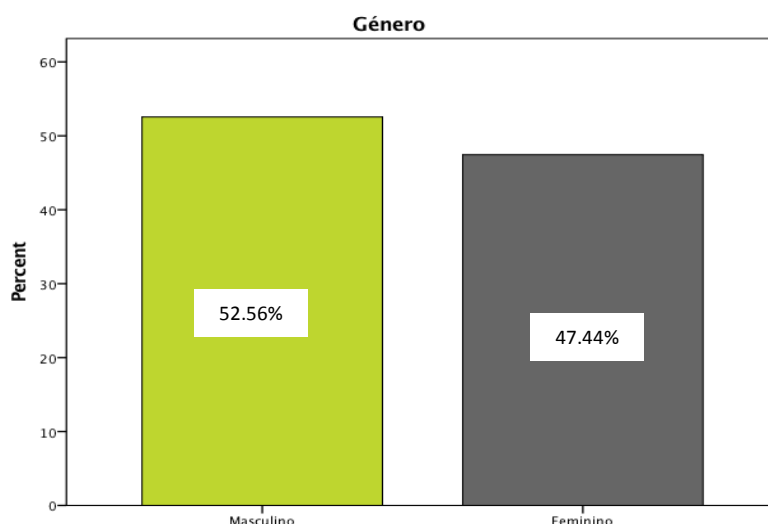


Tabela 12 - Representação dos dados referentes à idade dos inquiridos.

Quanto à idade, verificou-se que a maioria (63,7%) dos inquiridos têm entre os 26 e os 50 anos, seguindo-se com 23,7% dos inquiridos com idades compreendidas entre 51 e 61 anos. Assim, estes dois intervalos representam 87,4% da amostra.

Apesar do método de distribuição dos questionários ter sido via *online*, que pressupõe uma maior taxa de resposta por parte dos jovens, esta situação não se verificou.

Idade				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26-50	137	63,7	63,7	63,7
51-65	51	23,7	23,7	87,4
18-25	22	10,2	10,2	97,7
Mais de 65	5	2,3	2,3	100
Total	215	100	100	

Isto pode ser explicado pelo facto deste questionário ter sido aplicado a pessoas que tenham tido, pelo menos uma vez, uma experiência em hotéis de 5 estrelas; que, como se vê no quadro seguinte (Tabela 12), a maioria – 172 dos inquiridos – regista idades compreendidas entre 51 e 65 anos. Destas, 137 ficam hospedadas entre 2 a 5 vezes por ano em hotéis de 5 estrelas; 21 entre 6 a 10 vezes e 8, mais de 10 vezes. Quanto aos inquiridos com idades compreendidas entre 26 e 50 anos, salienta-se as 79 pessoas que ficam entre 2 a 5 vezes por ano hospedadas em hotéis de 5 estrelas e as 16 que ficam entre 6 a 10 vezes. Por fim, analisando os inquiridos com idades mais jovens, entre os 18 e os 25 anos, denota-se que das 22 pessoas, 18 ficam hospedados pelo menos uma vez e, apenas uma pessoa mais do que 10 vezes, hotéis de 5 estrelas.

		Anualmente, com que frequência fica hospedado em hotéis de cinco estrelas?				Total
		0-1	2 a 5	6 a 10	Mais de 10	
Idade	Mais de 65	1	1	3	0	5
	51-65	6	137	21	8	172
	26-50	33	79	16	9	137
	18-25	18	3	0	1	22
Total		58	99	40	18	215

Tabela 13 - Idade vs Frequência de estadia.

Assim, sendo, pode-se afirmar que existe uma relação direta entre a idade e a frequência de alojamento neste tipo de hotéis, sendo que quanto maior a idade, maior é a frequência. Isto é evidenciado pela correlação de Spearman entre as duas variáveis que ao ser 0,435 (superior a 0,01 como valor de referencia do SPSS), é considerada é moderada e estaticamente significativa.

			Idade	Anualmente, com que frequência fica hospedado em hotéis de cinco estrelas?
Spearman's rho	Idade	Correlation Coefficient	1	,435**
		Sig. (2-tailed)	.	0
		N	215	215
	Anualmente, com que frequência fica hospedado em hotéis de cinco estrelas?	Correlation Coefficient	,435**	1
		Sig. (2-tailed)	0	.
		N	215	215

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Para além destas dimensões, foi apurado, juntos dos inqueridos, qual a natureza da sua última estadia, num hotel de 5 estrelas. Como se pode verificar na *Tabela 14*, os resultados são equilibrados: 59,1% dos inquiridos ficaram hospedados em contexto de lazer e os restantes, 40,9%, realizaram a sua estadia em contexto de trabalho.

Tabela 14 - Natureza da estadia.

Qual foi a natureza da sua estadia?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lazer	127	59,1	59,1	59,1
Trabalho	88	40,9	40,9	100,0
Total	215	100,0	100,0	

Relativamente à formação académica da amostra, 87,9% têm um curso superior concluído, sendo 34,4% referentes a Licenciatura, 46% a Pós Graduação ou Mestrado e 6,5% de Doutoramento. Dos restantes 13%, 7,4% tem apenas o Ensino Secundário concluído e 5,6% permanecem em frequência universitária.

Habilitações Literárias				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pós-Graduação ou Mestrado	99	46,0	46,0	46,0
Licenciatura	74	34,4	34,4	80,5
Ensino Secundário	16	7,4	7,4	87,9
Doutoramento	14	6,5	6,5	94,4
Frequência Universitária	12	5,6	5,6	100,0
Total	215	100,0	100,0	

Ao analisarmos as médias dos itens, das diferentes dimensões, verifica-se que a maioria tem valores iguais ou superiores a 4. Sendo 4 a avaliação correspondente a “Concordo Parcialmente” isto significa que os inquiridos realizaram, ao longo da sua estadia, o comportamento pelos itens descrito. Das dimensões, destaca-se a “Comportamento Responsável” por ser apresentar na totalidade dos seus itens as médias mais elevadas.

Código	Construto	Média	Desvio Padrão
Recolha de Informação			
RI_1	Procurei de informações junto de terceiros sobre os serviços do hotel	3,79	1,23
RI_2	Pesquisei informação relativa à localização do hotel	4,39	0,69
RI_3	Prestei atenção ao comportamento dos outros hóspedes face aos serviços prestados	4,25	0,94
Partilha de Informação			
PI_1	Expliquei de forma clara o que queria que o colaborador do hotel fizesse	4,19	0,91
PI_2	Forneci ao colaborador informações adequadas	4,23	0,76
PI_3	Providenciei as informações necessárias para que o colaborador conseguisse desempenhar bem a sua função	4,27	0,82
PI_4	Respondi a todas as questões relacionadas com o serviço prestado pelo colaborador	4,33	0,79
Comportamento Responsável			
CR_1	Realizei todas as tarefas que me foram solicitadas	4,49	0,63
CR_2	Realizei de forma adequada todos os procedimentos esperados	4,45	0,60
CR_3	Cumprí com as minhas responsabilidades ao longo da estadia	4,59	0,57
CR_4	Segui as instruções fornecidas pelos colaboradores	4,37	0,75
Interação Pessoal			
IP_1	Fui amigável para os colaboradores	4,48	0,61
IP_2	Fui simpático para os colaboradores	4,54	0,56
IP_3	Fui correcto para os colaboradores	4,67	0,52
IP_4	Fui cordial com os colaboradores	4,67	0,54
IP_5	Não agi de forma rude para com os colaboradores	4,77	0,42
Feedback			
FD_1	Se tenho uma ideia para melhorar o serviço, partilho-a com os colaboradores	3,80	1,02
FD_2	Quando a qualidade do serviço é boa eu comento sobre isso	4,26	0,81
FD_3	Quando tenho um problema, eu partilho com os colaboradores	4,47	0,75
Recomendações			
RCM_1	Comentei sobre os serviços do hotel e sobre os colaboradores a outras pessoas	4,21	0,86
RCM_2	Recomendei os serviços do hotel e os seus colaboradores a outros	3,92	0,99
RCM_3	Recomendei aos meus amigos e familiares os serviços do hotel	4,32	0,91
Auxílio			
AUX_1	Auxilio os outros hóspedes quando estes precisam da minha ajuda	4,07	0,88
AUX_2	Ajudo os outros hóspedes quando estes têm um problema	4,00	0,78
AUX_3	Ensino os outros hóspedes a usarem os serviços do hotel de forma adequada	3,39	0,93
AUX_4	Dou conselhos aos outros hóspedes	3,66	1,01
Tolerância			
TL_1	Se o serviço não for entregue conforme o esperado serei tolerante à situação	2,70	1,32
TL_2	Se os colaboradores cometerem algum erro, estarei disposto a ser paciente	3,07	1,17
TL_3	Se tiver de esperar mais do que seria normal por um determinado serviço do hotel, estaria disposto a aguardar	2,53	1,31

4.2.2. Aplicação do Modelo Yi e Gong (2013)

Para testar o modelo com oito dimensões procedeu-se a uma análise fatorial exploratória seguindo-se da análise confirmatória (CFA) através do *software* AMOS v20.0.

Tabela 15 - Escala das 8 dimensões de Yi e Gong (2013).

Código	Constructos e seus Itens
Recolha de Informação	
RI_1	Procurei de informações junto de terceiros sobre os serviços do hotel
RI_2	Pesquisei informação relativa à localização do hotel
RI_3	Prestei atenção ao comportamento dos outros hóspedes face aos serviços prestados
Partilha de Informação	
PI_1	Expliquei de forma clara o que queria que o colaborador do hotel fizesse
PI_2	Forneci ao colaborador informações adequadas
PI_3	Providenciei as informações necessárias para que o colaborador conseguisse desempenhar bem a sua função
PI_4	Respondi a todas as questões relacionadas com o serviço prestado pelo colaborador
Comportamento Responsável	
CR_1	Realizei todas as tarefas que me foram solicitadas
CR_2	Realizei de forma adequada todos os procedimentos esperados
CR_3	Cumpri com as minhas responsabilidades ao longo da estadia
CR_4	Segui as instruções fornecidas pelos colaboradores
Interação Pessoal	
IP_1	Fui amigável para os colaboradores
IP_2	Fui simpático para os colaboradores
IP_3	Fui correcto para os colaboradores
IP_4	Fui cordial com os colaboradores
IP_5	Não agi de forma rude para com os colaboradores
Feedback	
FD_1	Se tenho uma ideia para melhorar o serviço, partilho-a com os colaboradores
FD_2	Quando a qualidade do serviço é boa eu comento sobre isso
FD_3	Quando tenho um problema, eu partilho com os colaboradores
Recomendações	
RCM_1	Comentei sobre os serviços do hotel e sobre os colaboradores a outras pessoas
RCM_2	Recomendei os serviços do hotel e os seus colaboradores a outros

RCM_3 Recomendei aos meus amigos e familiares os serviços do hotel

Auxílio

AUX_1 Auxílio os outros hóspedes quando estes precisam da minha ajuda

AUX_2 Ajudo os outros hóspedes quando estes têm um problema

AUX_3 Ensino os outros hóspedes a usarem os serviços do hotel de forma adequada

AUX_4 Dou conselhos aos outros hóspedes

Tolerância

TL_1 Se o serviço não for entregue conforme o esperado serei tolerante à situação

TL_2 Se os colaboradores cometerem algum erro, estarei disposto a ser paciente

TL_3 Se tiver de esperar mais do que seria normal por um determinado serviço do hotel, estaria disposto a aguardar

4.2.1.1 Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória permite identificar os pesos fatoriais que o cada item possui perante outros itens e/ou dimensões. Analisando a informação correspondente aos dados obtidos pelos questionários aplicados, verifica-se que a maioria dos itens, das 8 dimensões avaliadas (Recolha de Informação, Partilha de Informação, Comportamento Responsável, Interação Pessoal, Feedback, Recomendações, Tolerância e Auxílio) tem um maior peso fatorial noutra dimensão que não a que os autores Yi e Gong definiram no seu modelo conceptual. Analisando caso a caso, tem-se:

Recolha de Informação

Tabela 16 - Relação da Recolha de Informação com as outras dimensões.

	RI_1	RI_2	RI_3	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4
RI_1	1,000	,157	,219	,425	,264	,363	,235	,164	,211	,064	,273
RI_2	,157	1,000	,185	,092	,141	,265	,193	,118	,214	,393	,249
RI_3	,219	,185	1,000	,332	,300	,292	,335	,187	,154	,243	,145

	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	IP_5	FD_1	FD_2	FD_3	RCM_1	RCM_2	RCM_3
RI_1	,167	,104	,021	,120	-,031	,307	,106	,129	,224	,237	,268
RI_2	,037	,116	,299	,177	,136	-,118	,154	,253	,042	-,057	,151
RI_3	-,001	-,028	,153	,277	,077	,054	,099	,314	,079	,046	,206

	AUX_1	AUX_2	AUX_3	AUX_4	TL_1	TL_2	TL_3
RI_1	,104	,060	,211	,272	,065	-,038	,098
RI_2	,180	,066	,160	-,063	-,173	,090	-,170
RI_3	,223	,203	,223	,209	-,243	-,182	-,216

Como se pode observar na tabela, ao correlacionar os itens desta dimensão (RI_1, RI_2 e RI_3) com eles próprios, verificaram-se valores inferiores a 0,70, ou seja, pouco significativos.

A maioria dos valores são inferiores a 0,20 com a exceção do valor de correlação entre o RI_3 com o RI_1 que apresenta um valor de 0,219, ainda que com pouca relevância.

Ao analisar os itens desta dimensão com os itens das restantes 7, verificou-se que apesar de baixos, os valores de correlação em alguns casos são superiores à correlação existente entre os próprios itens desta dimensão. Como é, por exemplo, o caso do item RI_1 com o PI_1, em que a correlação é de 0,425.

Partilha de Informação

Os itens referentes à partilha de informação PI_1, PI_2 e PI_3, apresentam valores de correlação perto dos 0,70, o que quer dizer que ao terem um valor de correlação significativo com os outros itens desta dimensão, pode afirmar-se que estão corretamente inseridos nesta dimensão. Avaliando as correlações entre os itens desta dimensão com os das restantes, verifica-se que os valores, na sua maioria são inferiores a 0,20, como se poder verificar no quadro em baixo:

Tabela 17 - Relação da Partilha de Informação com as outras dimensões.

	RI_1	RI_2	RI_3	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4
PI_1	,425	,092	,332	1,000	,681	,628	,469	,193	,179	,120	,220
PI_2	,264	,141	,300	,681	1,000	,541	,432	,248	,205	,239	,213
PI_3	,363	,265	,292	0,628	,541	1,000	,571	,288	,283	,316	,254
PI_4	,235	,193	,335	,469	,432	,571	1,000	,273	,270	,307	,245

	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	IP_5	FD_1	FD_2	FD_3	RCM_1	RCM_2	RCM_3
PI_1	,073	,059	,014	,061	-,008	,239	,163	,344	,208	-,004	,193
PI_2	,165	,150	,172	,131	,196	,183	,225	,238	,200	,081	,186
PI_3	,139	,068	,223	,237	,101	,257	,148	,483	,171	,101	,291
PI_4	,108	,129	,187	,137	,088	,253	,220	,402	,272	,201	,356

	AUX_1	AUX_2	AUX_3	AUX_4	TL_1	TL_2	TL_3
PI_1	,260	,158	,429	,284	-,105	-,153	-,133
PI_2	,210	,198	,329	,146	-,110	-,061	-,168
PI_3	,286	,218	,440	,202	-,149	-,074	-,128
PI_4	,313	,242	,344	,140	-,068	-,077	-,040

Comportamento Responsável

Ao serem estudadas as correlações entre os itens CR_1, CR_2, CR_3 e CR_4, verificou-se que estas apresentam valores pouco significativos, pois são todos inferiores a 0,7. O valor mais elevado registado é o que corresponde à correlação entre os CR_2 e o CR_1, com 0,555. Comparando todos os itens do Comportamento Responsável com todos os outros das restantes dimensões verifica-se as variâncias são inferiores, inclusive valores negativos. Isto acontece essencialmente com alguns dos itens da Tolerância, como podemos ver assinalado na Tabela 18.

Ainda que pouco significativa, a dimensão cujos itens têm uma maior correlação com os itens do Comportamento Responsável é a Interação pessoal.

Tabela 18 - Relação do Comportamento Responsável com as outras dimensões.

	RI_1	RI_2	RI_3	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4
CR_1	,164	,118	,187	0,193	,248	,288	,273	1,000	,555	,366	,368
CR_2	,211	,214	,154	,179	,205	,283	,270	,555	1,000	,472	,456
CR_3	,064	,393	,243	0,120	,239	,316	,307	,366	,472	1,000	,411
CR_4	,273	,249	,145	,220	0,213	,254	,245	,368	,456	,411	1,000

	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	IP_5	FD_1	FD_2	FD_3	RCM_1	RCM_2	RCM_3
CR_1	,260	,191	,275	,280	,219	,070	,241	,202	,183	,221	,211
CR_2	,269	,203	,321	,209	,084	,083	,174	,270	,151	,107	,165
CR_3	,208	,182	,354	,342	,261	-,040	,327	,325	,109	,025	,106
CR_4	,350	,220	,201	,206	,024	,223	,235	,217	,220	,267	,155

	AUX_1	AUX_2	AUX_3	AUX_4	TL_1	TL_2	TL_3
CR_1	,154	,082	,118	,116	-,021	,090	,101
CR_2	,210	,126	,093	,046	-,095	,045	,012
CR_3	,230	,131	,126	-,088	-,205	,101	-,117
CR_4	,140	,142	,146	,144	,131	,133	,199

Interação Pessoal

Nesta dimensão, apesar da maioria dos registos das correlações entre os próprios itens serem igualmente inferiores a 0,70, a correlação entre IP_2 e IP_1 é superior 0,70, registando assim, 0,73. Tal como acontece na dimensão Comportamento Responsável, os itens IP têm uma correlação negativa com alguns dos itens (TI_1 e TI_2) da Tolerância. Para além disso, um dos itens da dimensão Auxílio, AUX_4 apresenta três relações negativas com os itens IP_3, IP_4 e IP_5, -0,138, 0,038, -0,088, respetivamente.

Tabela 19 - Relação da Interação Pessoal com as outras dimensões.

	RI_1	RI_2	RI_3	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4
IP_1	,167	,037	-,001	0,073	,165	,139	,108	,260	,269	,208	,350
IP_2	,104	,116	-,028	,059	,150	,068	0,129	,191	,203	,182	,220
IP_3	,021	,299	,153	0,014	,172	,223	,187	,275	,321	,354	,201
IP_4	,120	,177	,277	0,061	,131	,237	,137	,280	,209	,342	,206
IP_5	-,031	,136	,077	-,008	0,196	,101	,088	,219	,084	,261	,024

	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	IP_5	FD_1	FD_2	FD_3	RCM_1	RCM_2	RCM_3
IP_1	1,000	,735	,410	,368	,293	,304	,174	,109	,109	,334	,294
IP_2	,735	1,000	,350	,338	,353	,203	,219	,078	,075	,237	,258
IP_3	,410	,350	1,000	,533	,430	,002	,149	,230	,032	,130	,135
IP_4	,368	,338	,533	1,000	,375	-,023	,144	,211	,041	,090	,188
IP_5	,293	,353	,430	,375	1,000	-,024	,174	,217	,019	,056	,107

	AUX_1	AUX_2	AUX_3	AUX_4	TL_1	TL_2	TL_3
IP_1	,150	,143	,096	,117	,306	,237	,311
IP_2	,137	,123	,041	,020	,223	,109	,184
IP_3	,263	,062	,045	-,138	-,078	,095	-,028
IP_4	,244	,183	,136	-,038	-,055	,143	,072
IP_5	,192	,089	,062	-,088	,009	,176	,028

Feedback

A correlação entre os itens desta dimensão, FD_1, FD_2 e FD_3 registam valores + baixos igualmente ao que se verificou com os itens da dimensão Recolha de Informação. A correlação entre FD_1 e FD_2 registou um valor de 0,313 e entre FD_2 e FD_3 0,227. Estes valores são pouco significativos uma vez que estão muito abaixo dos 0,70 que se têm como referência.

Tabela 20 - Relação do Feedback com as outras dimensões.

	RI_1	RI_2	RI_3	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4
FD_1	,307	-,118	,054	,239	,183	,257	0,253	,070	,083	-,040	,223
FD_2	,106	,154	,099	0,163	,225	,148	,220	,241	,174	,327	,235
FD_3	,129	,253	,314	,344	,238	,483	0,402	,202	,270	,325	,217

	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	IP_5	FD_1	FD_2	FD_3	RCM_1	RCM_2	RCM_3
FD_1	,304	,203	,002	-,023	-,024	1,000	,313	,227	,387	,500	,377
FD_2	,174	,219	,149	,144	,174	,313	1,000	,392	,392	,194	,325
FD_3	,109	,078	,230	,211	,217	,227	,392	1,000	,274	,013	,306

	AUX_1	AUX_2	AUX_3	AUX_4	TL_1	TL_2	TL_3
FD_1	,203	,197	,343	,444	,267	,060	,322
FD_2	,291	,258	,216	,170	-,029	,049	,040
FD_3	,451	,173	,365	,209	-,182	-,051	-,112

Comparando com as correlações entre os itens desta dimensão e os da Tolerância, verificou-se que em quatro casos: FD_2 e TL_1; FD_3 e TL_1; FD_3 e TL_2 e FD_3 e TL_3 registaram valores de negativos (-0,029, -0,182, -0,051 e -0,112, respetivamente).

Recomendações

Os valores das correlações entre RCM_1, RCM_2 e RCM_3 são pouco significativos, como se pode verificar:

- 0,54 para RCM_1 – RCM_2
- 0,386 para RCM_1_RCM3
- 0,571 para RCM2_RCM_3

Ao analisar as correlações entre os itens desta dimensão com os da dimensão partilha de informação, deparou-se que os valores são inferiores a 0,291, havendo a existência de uma correlação negativa: -0,004 entre PI_1 com RCM_2.

Tabela 21 - Relação das Recomendações com as outras dimensões.

	RI_1	RI_2	RI_3	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4
RCM_1	,224	,042	,079	0,208	,200	,171	,272	,183	,151	,109	,220
RCM_2	,237	-,057	,046	-,004	0,081	,101	,201	,221	,107	,025	,267
RCM_3	,268	,151	,206	0,193	,186	,291	,356	,211	,165	,106	,155

	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	IP_5	FD_1	FD_2	FD_3	RCM_1	RCM_2	RCM_3
RCM_1	,109	,075	,032	,041	,019	,387	,392	,274	1,000	,504	,386
RCM_2	,334	,237	,130	,090	,056	,500	,194	,013	,504	1,000	,571
RCM_3	,294	,258	,135	,188	,107	,377	,325	,306	,386	,571	1,000

	AUX_1	AUX_2	AUX_3	AUX_4	TL_1	TL_2	TL_3
RCM_1	,255	,237	,235	,278	,018	,008	,142
RCM_2	,054	,159	,160	,311	,246	,065	,291
RCM_3	,231	,130	,274	,311	,001	-,114	,032

Auxílio

Os registos das correlações dos itens correspondentes a esta dimensão, apesar de serem inferiores a 0,70 são dos mais significativos das oito dimensões.

Como se observa no quadro XX, a relação entre AUX_3 e AUX_4 é de 0,645 e entre AUX_1 e AUX_2 apresenta-se um valor de 0,603. Apesar destes valores não serem superiores a 0,70, não estão muito distantes do limite mínimo.

Tabela 22 - Relação do Auxílio com as outras dimensões.

	RI_1	RI_2	RI_3	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4
AUX_1	,104	,180	,223	,260	,210	,286	0,313	,154	,210	,230	,140
AUX_2	,060	,066	,203	0,158	,198	,218	,242	,082	,126	,131	,142
AUX_3	,211	,160	,223	,429	,329	,440	0,344	,118	,093	,126	,146
AUX_4	,272	-,063	,209	0,284	,146	,202	,140	,116	,046	-,088	,144

	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	IP_5	FD_1	FD_2	FD_3	RCM_1	RCM_2	RCM_3
AUX_1	,150	,137	,263	,244	,192	,203	,291	,451	,255	,054	,231
AUX_2	,143	,123	,062	,183	,089	,197	,258	,173	,237	,159	,130
AUX_3	,096	,041	,045	,136	,062	,343	,216	,365	,235	,160	,274
AUX_4	,117	,020	-,138	-,038	-,088	,444	,170	,209	,278	,311	,311

	AUX_1	AUX_2	AUX_3	AUX_4	TL_1	TL_2	TL_3
AUX_1	1,000	,603	,558	,343	-,048	,086	,043
AUX_2	,603	1,000	,522	,415	-,067	,036	-,012
AUX_3	,558	,522	1,000	,645	-,041	-,016	-,033
AUX_4	,343	,415	,645	1,000	,099	-,054	,168

Tolerância

Igualmente ao que acontece na dimensão anterior, os itens da tolerância apresentam valores de correlação mais elevados do que os itens das outras dimensões: 0,770 para TL_1 e TL_3 e 0,571 para TL_1 e TL_2 e, também, para TL_2 e TL_3.

Comparando as correlações entre os itens da tolerância e os itens das outras dimensões, evidencia-se que o TL_1, TL_2 e TL_3 são os itens que menos se correlacionam com os das outras dimensões. Isto é evidenciado pela maioria das correlações ter valores negativos. Dos valores positivos que são apresentados, a maioria é inferior a 0,3, o que é muito pouco significativo.

Tabela 23 - Relação da Tolerância com as outras dimensões.

	RI_1	RI_2	RI_3	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4
TL_1	,065	-,173	-,243	-,105	-0,110	-,149	-,068	-,021	-,095	-,205	,131
TL_2	-,038	,090	-,182	-0,153	-,061	-,074	-,077	,090	,045	,101	,133
TL_3	,098	-,170	-,216	-,133	-,168	-,128	-0,040	,101	,012	-,117	,199

	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	IP_5	FD_1	FD_2	FD_3	RCM_1	RCM_2	RCM_3
TL_1	,306	,223	-,078	-,055	,009	,267	-,029	-,182	,018	,246	,001
TL_2	,237	,109	,095	,143	,176	,060	,049	-,051	,008	,065	-,114
TL_3	,311	,184	-,028	,072	,028	,322	,040	-,112	,142	,291	,032

	AUX_1	AUX_2	AUX_3	AUX_4	TL_1	TL_2	TL_3
TL_1	-,048	-,067	-,041	,099	1,000	,571	,770
TL_2	,086	,036	-,016	-,054	,571	1,000	,571
TL_3	,043	-,012	-,033	,168	,770	,571	1,000

Com esta análise fatorial exploratória conclui-se que em quase todas as dimensões analisadas as correlações entre os seus itens são pouco significativas, uma vez que são inferiores a 0,70.

De modo a melhorar estes resultados estudou-se a fiabilidade dos itens das oito dimensões.

A fiabilidade dos itens refere-se à consistência dos mesmos. Para avaliar se os itens são consistentes com as oito dimensões do modelo apresentado por Yi e Gong (2013), recorreu-se ao cálculo do alfa (α) de Cronbach. Este indicador estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando entre 0 a 1 (Cronbach, 1951). Isto é, refere-se à consistência interna da escala que está a ser aplicada.

Calculando este índice, apresentam-se os resultados obtidos para cada dimensão:

Alfa de Cronbach = **0,392**

Tabela 24 - Dados relacionados com a Recolha de Informação

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RI_1	8,64	1,614	,249	,300
RI_2	8,04	2,900	,215	,350
RI_3	8,18	2,252	,265	,237

Alfa de Cronbach = **0,832**

Tabela 25 - Dados relacionados com a Pesquisa de Informação.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PI_1	12,82	3,791	,719	,762
PI_2	12,78	4,471	,664	,788
PI_3	12,74	4,137	,702	,769
PI_4	12,68	4,610	,569	,827

Alfa de Cronbach = **0,750**

Tabela 26 - Dados relacionados com Comportamento Responsável.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CR_1	13,41	2,337	,535	,698
CR_2	13,45	2,239	,641	,643
CR_3	13,31	2,487	,520	,707
CR_4	13,53	2,082	,512	,723

Alfa de Cronbach = **0,783**

Tabela 27 - Dados relacionados com a Interação Pessoal.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IP_1	18,64	2,288	,626	,719
IP_2	18,58	2,422	,618	,722
IP_3	18,46	2,595	,568	,739
IP_4	18,46	2,614	,526	,753
IP_5	18,35	2,959	,466	,771

Alfa de Cronbach = **0,559**Tabela 28 - Dados relacionados com *Feedback*.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FD_1	8,73	1,693	,326	,562
FD_2	8,27	1,936	,439	,356
FD_3	8,05	2,208	,369	,468

Alfa de Cronbach = **0,741**

Tabela 29 - Dados relacionados com Recomendações.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RCM_1	8,24	2,845	,505	,725
RCM_2	8,53	2,176	,646	,556
RCM_3	8,13	2,572	,559	,665

Alfa de Cronbach = **0,805**

Tabela 30 - Dados relacionados com Auxílio.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AUX_1	11,59	5,103	,591	,769
AUX_2	11,65	5,387	,618	,761
AUX_3	11,73	4,460	,731	,698
AUX_4	12,00	4,743	,563	,789

Alfa de Cronbach = **0,842**

Tabela 31 - Dados relacionados com Tolerância.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TL_1	5,60	4,867	,762	,724
TL_2	5,23	6,158	,607	,870
TL_3	5,78	4,903	,763	,723

Como se pode verificar, a maioria dos alfas de Cronbach são superiores a 0,70, o que quer dizer que existe consistência entre as dimensões e os seus itens. “Feedback” e “Recolha de Informação” são as únicas dimensões que apresentam valores inferiores a 0,70: 0,559 e 0,392, respetivamente.

Apesar destas serem as dimensões com alfas mais reduzidos, apenas o primeiro item da dimensão “Feedback” (FD_1) ao ser o deletado iria aumentar a correlação, como se pode verificar Tabela 28, passaria de 0,559 para 0,562.

Por outro lado, verificou-se que com um dos itens da “Tolerância” acontece o mesmo. Apesar do valor de alfa ser superior a 0,70, neste caso é 0,842, ao excluirmos o TL_2, o valor da correlação.

4.2.1.2 Análise Fatorial Confirmatória

Após a análise fatorial exploratória, calcularam-se os *outliers* e realizou-se a análise fatorial confirmatória.

O ajustamento do modelo implicou a remoção de 27 observações consideradas como *outliers* e foram correlacionados os erros 22 e 23, 14 e 15, 25 e 29, 4 e 27 de acordo com o sugerido pelos respetivos índices de modificação.

Sendo os erros acima referidos correspondidos aos seguintes itens:

Tabela 32 - Identificação dos erros.

e22	AUX_1
e23	AUX_2
e14	FD_2
e15	FD_3

e25	IP_4
e29	IP_3
e4	IP_3
E27	PI_4

Apesar de muitos itens apresentarem pesos fatoriais inferiores a 0,70 optou-se por não removê-los do modelo testado, pois isso iria modificar significativamente o modelo dos autores. A Figura 21 apresenta o resultado da análise fatorial confirmatória.

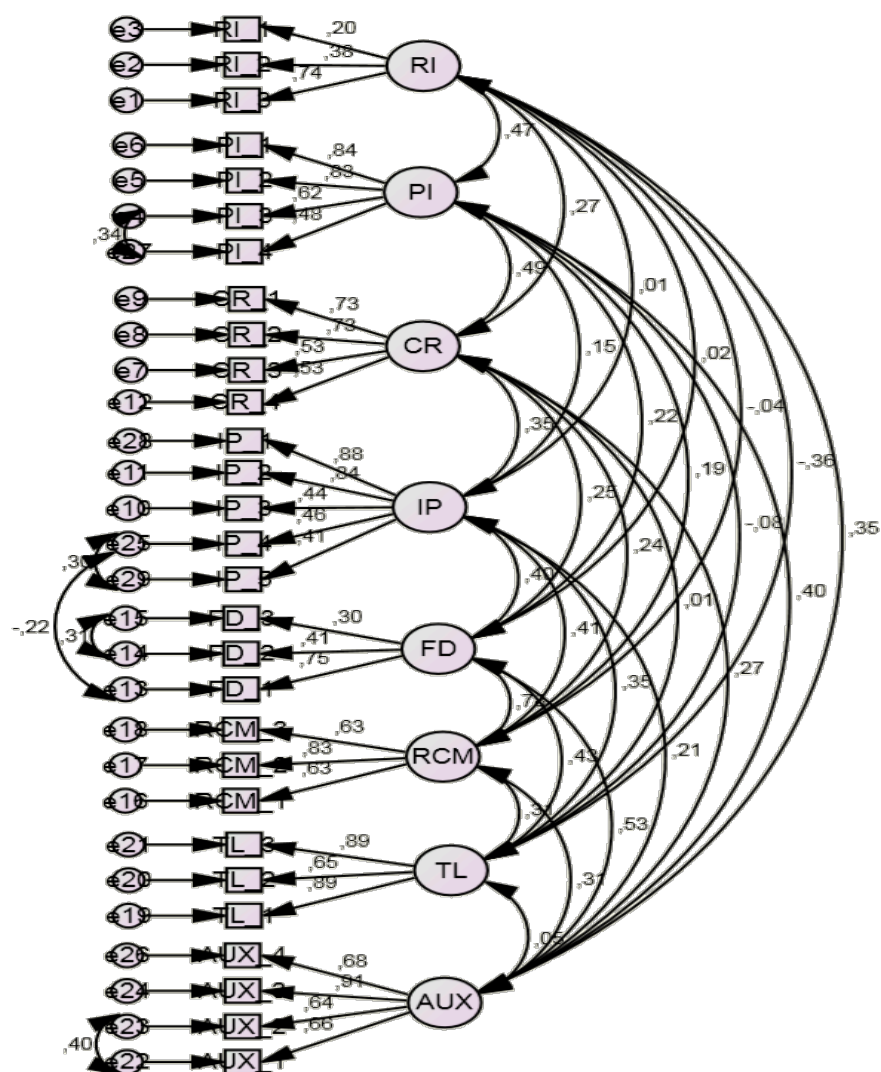


Figura 21 – Modelo Yi e Gong (2013).

O modelo com 8 dimensões foi ajustado a uma amostra de 188 inquiridos revelou uma qualidade de ajustamento sofrível ($\chi^2/df = 909,970$, $p = 0,001$; CFI = 0,746; GFI = 0,716; RMSEA = 0,094). No modelo original, os valores obtidos por Yi e Gong (2013) foram: ($\chi^2 (349)=535,59$, $p < 0.001$, CFI=0,94, TLI=0,93, RMSEA=0,06 e SRMR=0,04). Como se verifica, os valores obtidos pelo presente estudo são mais baixos do que os de referência do modelo empírico. Contudo, apesar de baixos, os pesos fatoriais são todos estatisticamente significativos, segundo as referências estatísticas:

Tabela 33 - Referências estatísticas.

Índice	Valores
CFI	entre 0 e 1
GFI	>0,90
RMSEA	>0,08
FC	>0,70
AVE	>0,50

Este estudo também analisou a consistência de cada escala através da fiabilidade compósita (CR) e da variância média extraída (AVE). Os constructos “Recolha de Informação” (RI) e “Feedback” (FD) apresentam valores de CR inferiores a 0,70 enquanto os constructos “Auxílio” (AUX), “Tolerância” (TL) e “Partilha de Informação (PI) apresentam valores de AVE superiores a 0,50.

Tabela 34 - Fiabilidade e Variância Média Extraída.

Constructo	Dados do estudo		Dados de Yi e Gong (2013)	
	CR	AVE	CR	AVE
Recolha de Informação	0,429	0,239	0,910	0,780
Partilha de Informação	0,795	0,503	0,940	0,790
Comportamento responsável	0,727	0,405	0,930	0,770
Interação pessoal	0,754	0,407	0,950	0,740
Feedback	0,479	0,27	0,930	0,820
Recomendações	0,745	0,498	0,920	0,800
Auxílio	0,818	0,534	0,970	0,850
Tolerância	0,857	0,671	0,900	0,750

Comparando os resultados destes indicadores com os valores obtidos pelos autores do modelo original, verifica-se que os resultados do presente estudo são mais baixos do que os de Yi e Gong (2013), não sendo considerados tão significativos.

Analisando a relação entre os diferentes constructos, denota-se que a que a correlação entre RI, PI, CR e IP; e FD, RCM, TL e AUX, são pouco significativos (Figura 22). Desta forma, não se considerou pertinente realizar um estudo dos constructos de segunda ordem, que no modelo original são representados pelos constructos de participação e cidadania.

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate		Estimate
RI <--> PI	,475	CR <--> IP	,351
RI <--> CR	,277	CR <--> FD	,228
RI <--> IP	,019	CR <--> RCM	,243
RI <--> FD	-,049	CR <--> TL	,009
RI <--> RCM	-,043	CR <--> AUX	,274
RI <--> TL	-,359	IP <--> FD	,386
RI <--> AUX	,358	IP <--> RCM	,413
PI <--> CR	,494	IP <--> TL	,348
PI <--> IP	,147	IP <--> AUX	,209
PI <--> FD	,192	FD <--> RCM	,788
PI <--> RCM	,186	FD <--> TL	,453
PI <--> TL	-,076	FD <--> AUX	,492
PI <--> AUX	,404	RCM <--> TL	,318
		RCM <--> AUX	,303
		TL <--> AUX	,053

Figura 22 - Correlação entre variáveis.

Assim sendo, ao aplicar o modelo de Yi e Gong (2013) no contexto hoteleiro de 5 estrelas, verificou-se que o modelo não é válido. Para além do peso fatorial de cada item, dos respetivos constructos, serem na sua generalidade baixos, a correlação entre os dois grupos, que os autores definiram (RI, PI, CR e IP; e, cidadania – FD, RCM, TL e AUX), é apenas razoável, não se justificando considerar os termos de segunda ordem (participação e cidadania).

Deste modo, pode-se afirmar que o comportamento adotado pelos hóspedes, ao longo da sua estadia em hotéis de 5 estrelas, como co-criadores de valor, não varia mediante a sua participação sua participação ou pela sua cidadania. Existem, sim, fatores como as recomendações, a tolerância e o auxílio que contribuem para a existência de co-criação de valor, neste contexto.

5. Discussão de Resultados

5.1 Pesquisa Qualitativa

A análise qualitativa que incidiu sobre o estudo de 8701 comentários do *site Booking.com* teve como principal contributo perceber como é co-criado o valor nesta plataforma digital.

Conclui-se que todo o conteúdo que é partilhado pelos consumidores, neste caso, hóspedes, é relevante; pois irá influenciar a opinião de futuros hóspedes. Estes, por sua vez, ao estarem a fazer a recolha de informação sobre os serviços do hotel, têm a possibilidade de avaliar o *feedback* que é transmitido nos comentários. Isto é exequível através de um *click* no botão “útil”, no canto inferior esquerdo de cada comentário. Ao considerarem a informação partilhada relevante para benefício próprio, está-se a co-criar valor. Desta forma os consumidores são vistos como integradores de recursos (operantes – sociais) – pelo facto de utilizarem uma plataforma digital com o intuito de darem a conhecer a sua opinião sobre os serviços recebidos. Este aspeto é relevante pois permite ao consumidor, que está a recolher informação, recorrer ao juízo moral dos que já usufruíram dos serviços dos hotéis.

Quanto ao conteúdo *per si*, conclui-se que a localização, a relação com o *staff*, conforto dos quartos, a alimentação, o tempo de espera no *check-in/out* e a decoração são os aspetos mais valorizados ao longo da experiência.

Estes aspetos são considerados *standards* por não serem diferenciadores de um outro hotel (baseando-se nos comentários que foram analisados).

No entanto, houve algumas partilhas relativamente a fatores que melhoraram as suas experiências.

Alguns exemplos:

“ (...) ficamos encantados com o facto do quarto possuir máquina nespresso. O hotel não tinha todas variedades à disposição. (...)

Marco, Junho 2015”

“(...) pequenos detalhes fazem a diferença (...) bolinhos de boas-vindas recolocado todas as manhãs, jornal sua preferência todos os dias na porta do seu quarto nem nenhum custo adicional. “violetas” na despedida”

Filipa, Fevereiro 2015

“O salão principal parece de castelo. O serviço de quarto também é diferenciado”

Luís, Abril 2015

Assim, apesar da maioria dos comentários refletir os fatores acima referidos, os hotéis não devem “relaxar” e devem, de uma forma continua, melhora-los ou complementa-los com fatores que possam ser diferenciadores. Pois, como foi referido na revisão de literatura, uma

boa experiência é algo que é marcante e memorável. Havendo factores diferenciadores, haverá uma maior possibilidade de proporcionar uma melhor experiência, aos seus hóspedes.

Pelos exemplos apresentados, conclui-se que ao exceder as expectativas dos consumidores, estes irão exercer um *word of mouth* positivo. Por sua vez, essa mesma partilha de informação irá contribuir para a que os consumidores que estejam a fazer recolha de informação, formem uma opinião positiva.

Na perspectiva do hotel, esta partilha de informação acresce valor na medida em que permite uma melhoria ou criação de novos serviços e, também, uma aproximação na relação com os seus hóspedes. O reconhecimento que prestam ao responder às avaliações dos seus hóspedes, poderá contribuir para o fortalecimento da relação com os mesmos.

5.2 Pesquisa Quantitativa

Ao serem analisados os dados dos questionários aplicados a uma amostra de 215 pessoas com idades iguais ou superiores a 18 anos e que tenham tido, pelo menos, uma experiência de estadia num hotel de 5 estrelas, verificou-se que o modelo em análise não se adequa ao contexto do estudo.

Primeiramente, ao fazer-se uma análise fatorial exploratória, foram analisados as correlações que os itens tinham entre si. Quer os que correspondem à dimensão pré-definida pelos autores, quer aos restantes das outras dimensões. Ao avaliar estas correlações deparou-se que, por exemplo, a correlação entre os itens de Tolerância (TL_1, TL_2 e TL_3) e os de Interação Pessoal (IP_1, IP_2, IP_3, IP_4 e IP_5) tem valores baixos, como podemos ver na seguinte quadro:

	TL_1	TL_2	TL_3
IP_1	,306	,237	,311
IP_2	,223	,109	,184
IP_3	-,078	,095	-,028
IP_4	-,055	,143	,072
IP_5	,009	,176	,028

Segundo o modelo original de Yi e Gong (2013), a correlação entre estas dimensões é de 0,52, enquanto que no presente estudo o resultado obtido é de 0,348. Apesar de considerada uma correlação significativa valores iguais ou superiores a 0,70, ao comparar o valor obtido com o valor do modelo, verifica-se que este o último é inferior ao primeiro.

Mediante a revisão de literatura feita, e analisando o modelo em causa, as dimensões Tolerância e Interação Pessoal, deveriam estar mais correlacionadas, uma vez que se considera

que estejam diretamente ligadas. Um hóspede se for tolerante (seguindo os itens definidos pela escala dos autores: “Se o serviço não for entregue conforme o esperado serei tolerante à situação”; “Se os colaboradores cometerem algum erro estarei disposto a ser paciente”; “Se tiver de esperar mais do que seria normal por um determinado serviço do hotel estaria disposto a aguardar”) irá ter uma forte interação com os colaboradores. Ou seja, uma forte interação pessoal, segundo as dimensões em análise.

Assim, os hóspedes ao serem tolerantes face aos problemas que podem surgir, pressupõe-se que estes apresentem uma interação pessoal positiva ao serem amigáveis, simpáticos, corretos, cordiais e não agirem de forma rude.

Posteriormente, ao analisar as correlações entre os itens das dimensões individualmente e analisando as suas respetivas correlações, verificou-se que a relação entre PI_4 e IP_1 é muito pouco significativa: 0,108. Correspondendo o primeiro item ao facto do hóspede responder a todas as questões relacionadas com o serviço prestado pelo colaborador e a segunda com o hóspede ser amigável perante os colaboradores, estes itens deveriam possuir uma correlação com um valor superior ao obtido. Considera-se que estes itens estão diretamente relacionados na medida em que os hóspedes, ao serem amigáveis para com os colaboradores, pressupõe-se que respondam a todas as questões relacionadas com o serviço prestado pelos mesmos. Esta interatividade é importante para que haja co-criação. Pois, segundo o modelo DART, uma das componentes que os autores Ramaswamy, 2008; Prahalad e Ramaswamy (2004) valorizam como importante é o diálogo – existente entre os consumidores e a empresa. Neste caso, entre os hóspedes e os colaboradores do hotel. Para que isso aconteça, ambas as partes devem estar dispostas a trocar informações.

A correlação entre o item RI_3 e AUX_4 indica, também, um valor pouco significativo: 0,209. Neste caso, tal como nos outros anteriores descritos, considera-se o valor abaixo do expectável. É contemplável que o hóspede que observa o comportamento dos outros hóspedes, lhes dê conselhos. Apesar de não ser considerada uma relação causa/efeito em termos qualitativos, pois os hóspedes podem adotar uma postura passiva perante a observação dos comportamentos dos outros e não tomarem a iniciativa de lhes darem conselhos, considera-se que o valor de correlação deveria ser superior ao que é evidenciado. O mesmo acontece na relação entre o item RI_3 e o AUX_2. Mais uma vez, o valor apresentado é baixo, 0,203. Igualmente ao que foi descrito anteriormente, a relação entre estes dois itens previa-se maior, uma vez que os hóspedes que observam o comportamento dos consumidores deveriam ajudá-los quando estes têm um problema.

Como se pode denotar, a generalidade os valores de correlação serem baixos, verificaram-se dois valores significativos entre os seguintes itens:

- 0,78 para IP_2 - FD_3
- 0,75 para IP_2 – RCM_1

Deste modo, verifica-se que os hóspedes quando têm um problema e quando o partilham com o colaborador, fazem-no de uma forma simpática. Isto pode significar que os hóspedes

sentiram-se confortáveis para comunicar as adversidades encontradas. O que por sua vez, pode estar associado à transparência com o que o hotel transmitiu as suas regras e informações. Como foi referido na revisão de literatura, a transparência é um dos pontos relevantes que permite a existência de co-criação.

Relativamente à correlação significativa evidenciada entre o hóspede ter sido simpático com o colaborador e comentar os serviços do hotel a outras pessoas, a relação é pertinente. Contudo, considera-se que esta relação carece de alguma limitação: o facto do hóspede comentar os serviços dos hotéis com terceiros, não quer dizer que tenha sido simpático, ou o contrário. Se a experiência ao longo da estadia não tiver correspondido com as expectativas criadas, o hóspede pode não ter sido simpático com os colaboradores do hotel. Assim sendo, a relação entre os itens pode ser feita, contudo deve-se ter em conta a experiência (boa ou menos boa) que o hóspede teve.

6. Conclusões

6.1 Introdução

No seguimento da revisão de literatura efetuada, onde experiência e co-criação foram os dois conceitos principais abordados, tem-se como questão de investigação a importância que a co-criação tem na experiência dos consumidores. O contexto escolhido foi o hoteleiro, mais precisamente hotéis classificados em 5 estrelas. Esta escolha teve por base o grande envolvimento que o consumidor tem no ato de consumo neste tipo de serviço. O que cria valor aos hóspedes são as experiências marcantes. Todos os momentos de interação entre o hotel e o consumidor contribuem para a experiência final do mesmo. Para que a experiência seja significativa os hotéis devem proporcionar condições diferenciadoras, e uma delas é atribuírem ao consumidor um papel mais ativo, de modo a que este se sinta como parte integrante do serviço. Assim, o valor é co-criado entre o hotel e o hóspede e não apenas no sentido unilateral empresa-consumidor.

Posto isto, tornou-se pertinente estudar a importância da co-criação na experiência dos consumidores neste contexto. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos de investigação:

- Compreender as dinâmicas de co-criação de partilha de informação, assim como a natureza da informação partilhada.
- Identificar as dimensões do comportamento de co-criação de valor dos consumidores.
- Medir o comportamento dos hóspedes ao longo da sua estadia.
- Identificar fatores que contribuem para a existência de co-criação.

De modo a atingir os objetivos que contribuem para o objetivo principal do estudo, elaboraram-se as seguintes questões de pesquisa:

- Que tipo de informação é partilhada e como, entre os consumidores?

- Que dimensões influenciam o comportamento de co-criação de valor dos consumidores?
- Como se comportam os hóspedes ao longo da sua estadia?
- Quais os fatores essenciais para a existência de co-criação?

Para responder a estas questões, a metodologia escolhida para guiar o estudo foi mista, ou seja, pesquisa quantitativa e qualitativa. Neste sentido, este capítulo pretende expor as conclusões resultantes dos dois tipos de investigações empíricas. As conclusões seguem a ordem de investigação da presente dissertação, ou seja, primeiramente apresenta-se as conclusões da pesquisa qualitativa e posteriormente as da pesquisa quantitativa.

6.2 Pesquisa qualitativa

A partir da revisão de literatura, concluiu-se que a experiência proporcionada pelos prestadores de serviço são uma mais-valia para a criação de valor. Estas experiências devem ser memoráveis de modo a superarem as expectativas dos consumidores. Segundo a proposição do serviço dominante lógico, esta apresenta mudanças no paradigma no processo de criação de valor das empresas, considerando existir uma maior interação e participação com o consumidor e com os restantes *stakeholders*. Desta forma o valor passa a ser co-criado pelas duas partes: empresas e *stakeholders*, deixando de ser entregue de forma unilateral empresa – *stakeholders* (Frow & Payne, 2011; Prahalad & Ramaswamy; Vargo & Lusch, 2004a; 2008).

Após a análise de vários artigos científicos, foram identificados alguns modelos relacionados com a temática da co-criação. Entre eles, destacam-se:

- **Modelo de Interação de Blocos** defende a empresa deve promover o diálogo, o acesso e conteúdo das informações e o risco-benefício percebido pelo consumidor (Prahalad e Ramaswamy, 2004);
- **Modelo de processos e encontros** considera que os processos realizados pela empresa e pelos clientes devem estar ligados e claros para ambas as partes (Payne, Storback e Frow, 2008);
- **Modelo da Integração de Recursos** assume que os recursos têm uma maior relevância quando aplicados em conjunto e representam um papel fundamental no processo de co-criação de valor aquando do valor em uso (por parte dos consumidores) e aquando da proposta de valor (por parte da empresa) (Arnould, Price e Malshe (2006)
- **Modelo Yi e Gong (2013)** que defende que a co-criação pode ser medida pelo comportamento do consumidor através da sua participação (recolha de informação, partilha d informação, comportamento responsável e interação pessoal) e através da sua cidadania (*feedback*, recomendações, auxílio e tolerância).

Ao conhecer os aspetos que os autores dos modelos apresentam como relevantes para a existência de co-criação e para uma melhor compreensão do processo, recorreu-se a uma análise do *site Booking.com*. Esta análise teve como objetivo perceber de que forma a informação é partilhada e, também, compreender quais são os fatores que os consumidores

mais valorizam aquando da experiência dos hotéis. Ao analisar uma totalidade de 8701 comentários dos hotéis de cinco estrelas de Lisboa, Madrid e Londres, conclui-se que os aspetos que são mais valorizados pelos consumidores são a localização, relação com o *staff*, conforto dos quartos e alimentação. Contudo, quando os consumidores apresentam uma nacionalidade estrangeira aos países onde estão hospedados são valorizados aspetos de mais pormenor, como a decoração, as dimensões e os utensílios do WC. Considera-se que esta atribuição de maior relevância está relacionada com a questão cultural de cada consumidor. Como foi apresentado na literatura, um dos tipos de recursos que os consumidores podem integrar são os culturais. Estes representam a forma como o consumidor integra o seu conhecimento mediante a sua cultura. Assim pode concluir-se que os recursos culturais mencionados no modelo de integração de recursos é um fator que condiciona a partilha de informação. Outros dois aspetos que também foram identificados como condicionantes para a partilha de informação são a interação pessoal e a tolerância (apresentados pelo modelo de Yi e Gong). Ao analisar que os consumidores não são tolerantes face ao tempo de espera do *check in/out* do hotel, isto irá condicionar o conteúdo que é partilhado. O mesmo acontece com a dimensão interação pessoal que, ao ser mencionado a relação com o *staff* como um dos aspetos que é valorizado na experiência do hóspede, isto irá influenciar o conteúdo que o mesmo partilha sobre o serviço.

A recomendação é outra das dimensões que é aqui evidenciada. Segundo Yi e Gong (2013) esta dimensão é considerada relevante para a avaliação da participação do consumidor em contextos de co-criação. O facto dos consumidores partilharem a sua opinião de forma voluntária, pressupõe-se que o conteúdo que é exposto, neste caso no *booking.com*, é genuíno e que corresponde à experiência “real” que o consumidor em causa teve. Assim, esta dimensão é algo que deve ser considerado para a avaliação do comportamento do consumidor.

Face aos comentários partilhados na plataforma estudada, verificou-se que apenas 67% continham *feedback* por parte do hotel, independentemente da natureza da apreciação do conteúdo. Na literatura, mais precisamente no modelo de Yi e Gong (2013), os autores consideram *feedback* como uma das dimensões relevantes para a avaliação do comportamento do consumidor. Contudo, esse *feedback* não corresponde ao mesmo que este estudo qualitativo obteve. No presente estudo, a dimensão é contextualizada segundo a perspetiva dos hotéis, ou seja, é o *feedback* que é dado face à partilha dos conteúdos dos hóspedes – neste caso, por comentários no *Booking.com*. No modelo, a dimensão é referente à perspetiva do consumidor, ou seja, se este toma iniciativa de dar a sua opinião ao colaborador aquando do serviço recebido.

Desta forma, considera-se relevante que esta dimensão inclua as duas perspetivas de forma a compreender melhor as dinâmicas de partilha e recolha de informação. Para além disso, considera-se igualmente relevante que o aspeto cultural seja também tido em conta na avaliação do comportamento do consumidor, em contexto de co-criação.

Após à análise qualitativa, conclui-se que os comentários influenciam outros consumidores que recorrem ao *site* para obter mais informações sobre os serviços do hotel. O *booking.com* ao permitir a avaliação dos comentários como “útil”, por parte de outros consumidores que

não o autor, revela que esta troca de informações é uma forma de co-criação de valor. Desta forma, com a pesquisa qualitativa foi possível responder às questões de investigação propostas: Compreender as dinâmicas de co-criação de partilha de informação, assim como a natureza da informação partilhada e Identificar as dimensões do comportamento de co-criação de valor dos consumidores.

De modo a responder às outras questões “Como se comportam os hóspedes ao longo da sua estadia?” e “Quais os factores essenciais para a existência de co-criação?” recorreu-se à uma pesquisa quantitativa.

6.3 Pesquisa quantitativa

A análise qualitativa permitiu identificar as principais dimensões a avaliar no comportamento do consumidor em contexto de co-criação. Sendo a maioria das dimensões encontradas correspondentes ao modelo de Yi e Gong (2013) - descrito na revisão de literatura - considerou-se pertinente testar o modelo dos autores no estudo apresentado. Para isso, aplicou-se um questionário desenhado a partir da escala desenvolvida pelos mesmos, sendo cada item classificado numa escala de *Likert* de 1 a 5 (em que 1 corresponde ao “Não concordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”). Este questionário teve como principal objectivo medir o comportamento dos hóspedes ao longo da estadia e identificar os factores que contribuem para a existência da co-criação. De forma a responder a estes objectivos, fez-se uma análise descritiva, uma análise factorial exploratória e, por fim uma análise factorial confirmatória.

Das duas primeiras análises conclui-se que existe uma relação direta entre a idade e a frequência de alojamento em hotéis de 5 estrelas; ou seja, quanto maior é a idade dos inquiridos maior é a frequência anual de estadia nestes hotéis. Isto pode estar relacionado com o poder económico dos inquiridos. Sendo os hotéis de 5 estrelas, hotéis cujo o preço por noite é mais elevado face aos hotéis com classificações inferiores, pode-se concluir que o target deste tipo de hotéis é, maioritariamente, pessoas com idades compreendidas entre os 26 e os 65.

Ao analisar as médias dos itens correspondentes às 8 dimensões definidas pelos autores, verificou-se que os itens com médias inferiores a 4, referem-se aos que os inquiridos consideram não concordar ou que lhes são indiferentes. Assim sendo, são itens que não aplicáveis ao contexto do estudo, uma vez que significam que não agiram em conformidade com o que foi definido pelos autores como sendo factores que influenciem o comportamento do consumidor em contextos de co-criação. E, desta forma, conclui-se que os inquiridos não são tolerantes face à não correspondência de expectativa do serviços, quer por surgimento de um problema com relacionado com o colaborador, quer pelos tempos de espera, neste caso de *check in* e *check out*. Para além disso, ensinar os hóspedes a utilizarem o serviço do hotel de forma adequada e de fornecer conselhos aos outros hóspedes, são itens de Auxílio, que também não são considerados como factores que contribuam para que haja co-criação. Quanto aos restantes 3 itens com média inferior a 4, referem-se às dimensões “Recomendações”, “Feedback” e “Recolha de Informação”. Para a primeira dimensão, um dos

motivos que pode contribuir para que a procura de informação não seja um factor a se ter em conta para a existência de co-criação, poderá ser a natureza da viagem. Quanto aos outros dois itens das dimensões “Feedback” e “Recolha de Informação”, correspondentes a “Se tenho uma ideia para a melhorar o serviço, partilho com o colaborador” e “Recomendei os serviços do hotel e os seus colaboradores a outros”, respectivamente, considera-se que possam estar relacionados com questões culturais. E assim sendo, neste estudo estes itens não se mostraram significantes como factores para o comportamento do consumidor.

Da análise factorial exploratória conclui-se que a maioria dos itens tem valores de correlações muito baixos face à dimensão a que pertencem. Mesmo tendo sido avaliadas as correlações entre os outros itens das outras dimensões, estas também se apresentam baixas. Isto pode significar que a dimensão da amostra foi uma limitação aquando da aplicação do modelo para o contexto do estudo.

Após ser aplicado à análise factorial confirmatória, os valores apresentados das correlações continuaram baixos. Mesmo depois de serem relacionados os erros detectados correlacionando os itens pelo SPSS aconselhados, as correlações continuaram pouco significativas ($0 > 70$). Registo valores, na sua maioria, inferiores a 0,50, as correlação entre as dimensões entre si é igualmente pouco significativa. Segundo o modelo de Yi e Gong, as correlações entre Recolha de Informação, Partilha de Informação, Comportamento Responsável e Interação Pessoal; e, entre Feedback, Recomendações, Auxílio e Tolerância apresentavam valores significativos que permitiu aos autores agruparem estas 8 dimensões em 2 factores de segundo grau: participação e cidadania. Que, por sua vez, e muito correlacionados entre si, dão origem a um factor de terceira ordem: o comportamento da co-criação de valor. Uma vez que no presente estudo as correlações apresentaram valores pouco significativos (ainda que estatisticamente relevantes), conclui-se que o modelo de Yi e Gong não se adequa ao que foi estudado. Considera-se que o tamanho da amostra pode ter sido uma limitação e que o modelo aplicado carece de alguma reformulação.

7. Limitações e Recomendações futuras

Ao finalizar o estudo desta dissertação e, tendo-se atingido os objetivos inicialmente definidos, considera-se a existência de algumas limitações que podem ser trabalhadas em investigações futuras.

A primeira consideração relaciona-se com a dimensão da amostra que foi reduzida e que pode ter influenciado a validação do modelo aplicado, ao longo do estudo.

A segunda prende-se com a aplicação do questionário. A forma como foi administrado não permitiu um acompanhamento mais próximo dos inquiridos.

Por último, o facto de a informação não ter sido recolhida no momento ou imediatamente posterior à interação entre o hóspede e os hotéis, pode suscitar uma alteração nas respostas dadas.

Assim sendo, para estudos futuros, recomenda-se:

- Obter um maior número de inquiridos para que a amostra seja maior e, consequentemente, se torne mais significativa. Isto poderá contribuir para uma melhor adequação do modelo aqui utilizado ao estudo futuro.
- Efetuar uma fase de pré-teste quer a uma pequena amostra de hóspedes quer a um pequeno número de colaboradores. Esta prática tem com finalidade perceber se o inquérito está de fácil compreensão e se todo o conteúdo inquirido é pertinente ao âmbito do estudo.
- Aplicar os questionários presencialmente, nos hotéis. Isto irá permitir aumentar o controlo do preenchimento dos mesmos, e, também, de garantir que todos os inquiridos tenham tido, pelo menos, uma experiência num hotel de luxo.
- Realizar entrevistas aos colaboradores e responsáveis dos hotéis sobre os seus serviços e sobre a relação que têm com o cliente. Não só complementa os *inputs* que são fornecidos pelos consumidores, como também o investigador fica mais familiarizado com as práticas que são exercidas nos hotéis.
- Reformular do modelo de análise. Para este estudo o modelo de análise não se adequou. Os itens não se adequam às dimensões definidas pelos autores, como constructos de segunda ordem.

8. Bibliografia

- Aggarwal, P. (2004). The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research*, V.31 (1), 87-101
- Andrés, A., Caetano, J., e Rasquilha, L. (2006), *Gestão de Experience Marketing*, Lisboa: Quimera Edições.
- Arnould, E. J., Price, L. L., Malshe. (2006) A. Toward a cultural resource-based theory of the customer. in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, New York: M.E. Sharpe, p. 91 – 104,
- Arnould, L., Price, L., River. (1993). Extraordinary experience and the extended services encounter. *Journal of Consumer Research*, V.20, 24 – 45
- Atwa, G., Williams, A. (2009). Luxury Brand Marketing – The Experience is Everything! *Journal of Brand Management* (2009) v.16, 338–346
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, Colin S.; Shih, E. (2007). Co-Production and Customer Loyalty in Financial Services. *Journal of Retailing*, v.83, n.3, 359-370.
- Bendapudi, N., Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, v.67, 14-28.
- Bentler, P. Chou, C. (1987) Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods and Research*, V.16 (1), 78-117
- Bettencourt, L. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. *Journal of Retailing*, V. 73 (3), 383-406
- Bitner, M.J., Faranda, W., Hubbert, A. & Zeithaml, V. (1997) Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v.8 (3), 193
- Bolton, R., Saxena, S. (2009). Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, v.23 (1), 91-104
- Boswijk, A., Thijssen, T., Peelen, E. (2007) *The Experience Economy – A new perspective*, Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Business Review*, v.76 (4), 96-104.
- Byrne, B. (2001). *Structural Equations Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2o ed., New York, Taylor and Francis Group
- Caru, A., Cova, B. (2007). Consuming experiences: An introduction. In A. Caru & B. Cova (Eds.), *Consuming experience*. London, UK: Routledge, 3-16
- Chan, Kimmy; Yim, Chi e Lam, Simon (2010) Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures, *Journal of Marketing* Vol. 74:48–64

- Chathoth, P.K., Altinay, L., Harrington, R.J., Okumus, F., Chan, E.S.W. (2013) Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, v.32 (1), 11-20.
- Creswell, J.W. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman
- Crocker, L, Algina, J. (1986) *Introduction to modern and classical test theory*, London:Cengage Learning
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow—the psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row. Customer-oriented firm. *The Academy of Management Review*, V.21, 791–824
- Ennew, C. T., Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study. *Journal of Business Research*, V.46, 121–132.
- Firat, A.F., Dholakia, N. (1995). Marketing in a postmodern world” *European Journal of Marketing*, v.29 (1), 40 – 56
- Fornell, C. Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, V. 18, (1) 39-50
- Friesen, G. (2001). Co-creation: when 1 and 1 make 11. *Consulting to Management* 12 (1), 28–31.
- Gorsuch, R. (1983). *Factor Analysis*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 2nded.
- Grönroos C. (2000). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books
- Grönroos, C. (2002) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*. (2nd ed.), Wiley, Chichester.
- Grönroos, C. (2006) Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 317-333
- Grönroos, C. Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* v.41133–150
- Gummesson,E. (2008). *Total Relationship Marketing*. (3rd ed.). Butter Worth –Heinemann Oxford UK.
- Hearn, G. & Pace, C. (2006). Value-creating ecologies: Understanding next generation business systems. *Foresight*, V.8 (1) 55-65.
- Hirschman, E. C., Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 48(3), 92–101.

- Huber, F., Herrmann, A., Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *The Journal of Consumer Marketing*, V.18 (1), 41. *Journal of the Academy of Marketing Science* December, v. 39(6), 846-869.
- Kaplan, R., Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. (17ªed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kelly, S., Skinner, S., Donnelly, J. Organizational Socialization of Service Customers. *Journal of Business Research*, V.25 (3), 197-214
- Kotler, Philip (2003). *Wiley Marketing Insights From A To Z*, Canadá: Wiley.
- Kotler, Philip. (2000). *Administração de Marketing – análise, planejamento, implementação e controle*. (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kristensson, P., Matthing, J., Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, v.19(4), 475.
- Lemke, F. Clark, M., Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, v. 38 (4), 26-44.
- Liljander, V. & Strandvik, T. (1997) Emotions in service satisfaction. *International Journal of*
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2006). Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, v.6 (3), 281-288.
- Maklan, S., Klaus P. (2011). Customer Experience: Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, v.53(6).
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 4ª Ed, 320
- Minkiewicz, Joanna; Evans, Jody e Bridson, Kerrie (2014) How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector *Journal of Marketing Management*, V. 30, 1–2, 30–59
- Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, V.7 (1) , 59–74.
- Mowen, J. C. (1987). *Consumer behavior*. (1st ed.). New York, NY: MacMillan.
- Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.36, 83-96.
- Pine, J., Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Pine, J., Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy. Harvard
- Porter, M. (1989). Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior (16ª ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, v. 32, 4-9.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004b). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, v.18, n.3, 5-14.
- Revilla, M., Saris, W., Krosnick, J. (2014) A. Choosing the Number of Categories in Agree–Disagree Scales. *Sociological Methods & Research*, V. 43 (1), 73- 97
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. New York, NY: The Free Press. *Service Industry Management*, V.8 (2), 148–169.
- Sfandla, C., Björk, P. (2013). Tourism Experience Network: Co-creation of Experiences in Interactive Processes. *International Journal of Tourism Research*, V.15 (5), 495-506
- Shaw, C. (2007). The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value. New York: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C. e Ivens J. (2002). Building Great customers experiences. New York: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C.; Jones, D. G, B. (2005) A History of Schools of Marketing Thought. *Marketing Theory*, V. 5 (3), 239-381
- Shostack L. G. (1977). Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, V.41, 73-80
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2003) – Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies. 2ª ed. Nova Iorque: McGraw-Hill
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2003). Cadeia de suprimentos: projeto e gestão. Porto Alegre: Bookman.
- Spohrer, J., Maglio, P.P. (2008). The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production & Operations Management*, v.17(3), 238–246
- Tham, Aaron; Ogulin, Robert; Selen, Willem e Sharma, Bishnu (2015) From Tourism Supply Chains to Tourism Value Ecology *Journal of New Business Ideas & Trends*, V.13(1), pp.1 - 65
- Titz, K. (2007). Experiential consumption: Affect-emotions-hedonism. *Handbook of hospitality marketing management*. Oxford, England: Butterworth- Heinemann.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. *The service-dominant logic of marketing*. 43–56

- Vargo, S.L., R.F Lusch (2016) Institutions and axioms: an extension and update of service dominant logic. *Journal of Academic Marketing Science* v.44, 5-23
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving To a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v. 68(1), 1–17.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., Akaka, M.A. (2008). On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, v.26 (3), 145–152.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N, Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, v.85, 31-4.
- Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y., Kwun, D.J.-W. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, v.30 (1), 10–21.
- Wang, N. (2002). *The tourist as a metaphor of the social world*. Wallingford, England: CABI.
- Yi, Y., Gong, T. (2013). Customer Value Co-Creation Behavior: Scale Development and Validation. *Journal of Business Research*, V.65 (9), 1279-1284
- Zhang, X., Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, v.116(2), 242-250.

9. Apêndices

9.1 Apêndice A – Guião do Questionário

1. Qual foi o último hotel classificado em cinco estrelas que esteve hospedado?

2. Qual foi a natureza da sua estadia?

Trabalho

Lazer

3. Indique, por favor, como procedeu à recolha de informação sobre o hotel.

	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Procurei informações junto de terceiros sobre os serviços do hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisei por informação relativa à localização do hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestei atenção ao comportamento dos outros hóspedes face aos serviços prestados pelo hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. De que forma partilhou a informação ao longo da sua estadia?

	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Expliquei de forma clara o que queria que o colaborador do hotel fizesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forneci ao colaborador informações adequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Providenciei as informações necessárias para que o colaborador conseguisse desempenhar bem a sua função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respondi a todas as questões relacionadas com o serviço prestado pelo colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Quanto aos serviços prestados pelo hotel, como considera que foi o seu papel enquanto hóspede?

	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Realizei todas as tarefas que me foram solicitadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizei de forma adequada todos os procedimentos esperados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumpri com as minhas responsabilidades ao longo da estadia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segui as instruções fornecidas pelo colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. No geral, como foi a sua interação com os colaboradores do hotel?

	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Fui amigável para os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui simpático para os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui correcto para os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui cordial para os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não agi de forma rude para com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Qual costuma ser o seu comportamento face à qualidade do serviço de um hotel?

	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Se tenho uma ideia para melhorar o serviço, eu partilho-a com o colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando a qualidade do serviço é boa, eu comento sobre isso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tenho um problema, eu partilho com o colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Em termos de recomendações:

	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Comentei sobre os serviços do hotel e sobre os colaboradores a outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendei os serviços do hotel e os seus colaboradores a outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendei aos meus amigos e familiares os serviços do hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Na sua interacção com outros hóspedes:

	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Auxílio os outros hóspedes quando estes precisam da minha ajuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudo os outros hóspedes quando estes parecem ter um problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensino os outros hóspedes a usarem os serviços de forma correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou conselhos aos outros hóspedes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Quando o serviço não corresponde à sua expectativa, como reage?

	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Se o serviço não for entregue conforme o esperado serei tolerante face à situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se o colaborador cometer algum erro, estarei disposto a ser paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tiver que esperar mais do que seria normal por um determinado serviço do hotel, eu estaria disposto a adaptar-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Anualmente, com que frequência fica hospedado em hotéis de cinco estrelas?

0-1

2 a 5

6 a 10

Mais de 10

12. Género

Feminino

Masculino

13. Idade

18-25

26-50

51-65

Mais de 65

14. Habilitações Literárias

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação ou Mestrado

Frequência Universitária

Doutoramento

9.2 Apêndice B – Lista Hoteis Lisboa, Madrid e Londres

LISBOA	
Hotéis	Nº comentários analisados
Altis Belém Hotel	100
Epic Sana Lisboa Hotel	150
Tivoli Lisboa	150
Eurostars Das Letras	150
Olissipo Lapa Palace	100
PortoBay Liberdade	100
Pousada de Lisboa	100
Corinthia Hotel Lisbon	150
Atis Avenida Hotel	100
Fonte Cruz Lisboa	80
Hotel Avenida Palace	100
Pestana Palace Lisboa	80
Sofitel Lisbon Liberdade	100
Myriad	150
Sheraton Lisboa Hotel e SPA	100
Intercontinental Lisbon	150
The Vintage House Lisboa	100
Bairro Alto Hotel	80
Altis Grand Hotel	100
Valverde Hotel	100
VIP Grande Lisboa Hotel	150
Hotel Real Palácio	100
Dom Pedro Palace	100
Palácio do Governador	1
Four Seasons - Ritz	50
Santiago de Alfama - Boutique Hotel	60
TOTAL	2701

MADRID

Hotéis	Nº comentários analizados
Eurostars Madrid Tower	150
Silken Puerta America	150
InterContinental Madrid	50
NH Colletion Madrid Palacio del Tapa	100
Paseo Del Prado	100
Hesperia Madrid	40
Eurostars Suites Mirasierra	100
Relais & Châteaux Orfila	35
Hotel Ritz Madrid	150
Hotel Unico	50
Wellington Madrid	100
Westin Palace Hotel	100
Hotel Villa Magna	27
Urban	150
Hopes Puerta de Acalá	100
Gran Melia Felix	150
The Principal Madrid	100
Urso Hotel & SPA	100
Hotel Villa Real	150
Adler	80
AC Santo Mauro Marriot	30
AC Palacio del Retiro	20
NH Collection Madrid Paseo del Prado	100
Hotel Único Madrid	20
Melia Madrid Princesa	80
TOTAL	2232

LONDRES	
Hotéis	Nº comentários analisados
The May Fair Hotel	150
Radisson Blu Edwardian Hampshire	200
The Park Tower Kightsbrdge	50
The Montcalm	150
The Montcalm	100
Jumeirah Grosvenor House	60
The Langham London	100
The Marlble Arch London	35
Royal Garden Hotel	150
Knightsbridge Hotel	50
Grosvenor House, A JW Marriott Hotel	100
Hotel Cafe Royal	100
The Capital	34
Courthouse Hotel London	150
Four Seasons Hotel London	100
Jumeirah Carlton Tower	70
The Wellesley	70
Baglioni Hotel London	60
London Marriott Hotel Gorsvenor Square	150
The Berkeley	45
InterContinental London Park	100
London Marriott Hotel Park Lane	20
Cheval Gloudester Park	100
Ace Hotel London Shoreditch	100
Mayfair House	30
TOTAL	2274

9.3 Apêndice C – Escala de Avaliação do Modelo Yi e Gong - Traduzida

Código	Construto
Recolha de Informação	
RI_1	Procurei de informações junto de terceiros sobre os serviços do hotel
RI_2	Pesquisei informação relativa à localização do hotel
RI_3	Prestei atenção ao comportamento dos outros hóspedes face aos serviços prestados
Partilha de Informação	
PI_1	Expliquei de forma clara o que queria que o colaborador do hotel fizesse
PI_2	Forneci ao colaborador informações adequadas
PI_3	Providenciei as informações necessárias para que o colaborador conseguisse desempenhar bem a sua função
PI_4	Respondi a todas as questões relacionadas com o serviço prestado pelo colaborador
Comportamento Responsável	
CR_1	Realizei todas as tarefas que me foram solicitadas
CR_2	Realizei de forma adequada todos os procedimentos esperados
CR_3	Cumpri com as minhas responsabilidades ao longo da estadia
CR_4	Segui as instruções fornecidas pelos colaboradores
Interacção Pessoal	
IP_1	Fui amigável para os colaboradores
IP_2	Fui simpático para os colaboradores
IP_3	Fui correcto para os colaboradores
IP_4	Fui cordial com os colaboradores
IP_5	Não agi de forma rude para com os colaboradores
Feedback	
FD_1	Se tenho uma ideia para melhorar o serviço, partilho-a com os colaboradores
FD_2	Quando a qualidade do serviço é boa eu comento sobre isso
FD_3	Quando tenho um problema, eu partilho com os colaboradores
Recomendações	
RCM_1	Comentei sobre os serviços do hotel e sobre os colaboradores a outras pessoas
RCM_2	Recomendei os serviços do hotel e os seus colaboradores a outros
RCM_3	Recomendei aos meus amigos e familiares os serviços do hotel
Auxílio	
AUX_1	Auxílio os outros hóspedes quando estes precisam da minha ajuda
AUX_2	Ajudo os outros hóspedes quando estes têm um problema
AUX_3	Ensino os outros hóspedes a usarem os serviços do hotel de forma adequada
AUX_4	Dou conselhos aos outros hóspedes
Tolerância	
TL_1	Se o serviço não for entregue conforme o esperado serei tolerante à situação
TL_2	Se os colaboradores cometerem algum erro, estarei disposto a ser paciente
TL_3	Se tiver de esperar mais do que seria normal por um determinado serviço do hotel, estaria disposto a aguardar

9.4 Apêndice C – Outputs SPSS

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 435
 Number of distinct parameters to be estimated: 90
 Degrees of freedom (435 - 90): 345

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 909,970
 Degrees of freedom = 345
 Probability level = ,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RI_3	<--- RI	1,000				
RI_2	<--- RI	,455	,138	3,300	***	par_1
PI_3	<--- PI	1,000				
PI_2	<--- PI	1,354	,162	8,381	***	par_2
PI_1	<--- PI	1,487	,177	8,383	***	par_3
CR_3	<--- CR	1,000				
CR_2	<--- CR	1,410	,231	6,098	***	par_4
CR_1	<--- CR	1,518	,250	6,082	***	par_5
IP_3	<--- IP	1,000				
IP_2	<--- IP	2,218	,383	5,796	***	par_6
FD_1	<--- FD	1,000				
FD_2	<--- FD	,399	,090	4,453	***	par_7
FD_3	<--- FD	,220	,073	3,031	,002	par_8
RCM_1	<--- RCM	1,000				
RCM_2	<--- RCM	1,532	,199	7,695	***	par_9
RCM_3	<--- RCM	,981	,144	6,794	***	par_10
TL_1	<--- TL	1,000				
TL_2	<--- TL	,636	,065	9,793	***	par_11
TL_3	<--- TL	,992	,073	13,671	***	par_12
AUX_1	<--- AUX	1,000				
AUX_2	<--- AUX	,825	,084	9,879	***	par_13
AUX_3	<--- AUX	1,410	,160	8,839	***	par_14
IP_4	<--- IP	1,076	,242	4,440	***	par_15
AUX_4	<--- AUX	1,183	,148	8,004	***	par_16
PI_4	<--- PI	,815	,119	6,824	***	par_17
IP_5	<--- IP	,855	,203	4,206	***	par_18

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IP_1	<---	IP	2,465	,424	5,807	***	par_19
CR_4	<---	CR	1,233	,240	5,139	***	par_20
RI_1	<---	RI	,408	,201	2,034	,042	par_53

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
RI_3	<---	RI	,726
RI_2	<---	RI	,386
PI_3	<---	PI	,623
PI_2	<---	PI	,834
PI_1	<---	PI	,835
CR_3	<---	CR	,532
CR_2	<---	CR	,732
CR_1	<---	CR	,726
IP_3	<---	IP	,438
IP_2	<---	IP	,841
FD_1	<---	FD	,766
FD_2	<---	FD	,394
FD_3	<---	FD	,260
RCM_1	<---	RCM	,626
RCM_2	<---	RCM	,842
RCM_3	<---	RCM	,627
TL_1	<---	TL	,892
TL_2	<---	TL	,654
TL_3	<---	TL	,888
AUX_1	<---	AUX	,659
AUX_2	<---	AUX	,640
AUX_3	<---	AUX	,910
IP_4	<---	IP	,451
AUX_4	<---	AUX	,681
PI_4	<---	PI	,482
IP_5	<---	IP	,414
IP_1	<---	IP	,872
CR_4	<---	CR	,525
RI_1	<---	RI	,199

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RI	<-->	PI	,098	,025	3,888	***	par_21
RI	<-->	CR	,041	,018	2,319	,020	par_22
RI	<-->	IP	,002	,011	,185	,853	par_23

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RI <-->	FD	-,019	,047	-,399	,690	par_24
RI <-->	RCM	-,012	,030	-,396	,692	par_25
RI <-->	TL	-,223	,067	-3,332	***	par_26
RI <-->	AUX	,101	,032	3,155	,002	par_27
PI <-->	CR	,054	,014	3,895	***	par_28
PI <-->	IP	,012	,007	1,622	,105	par_29
PI <-->	FD	,054	,029	1,841	,066	par_30
PI <-->	RCM	,037	,019	1,965	,049	par_31
PI <-->	TL	-,035	,039	-,892	,372	par_32
PI <-->	AUX	,085	,022	3,825	***	par_33
CR <-->	IP	,020	,007	2,957	,003	par_34
CR <-->	FD	,046	,023	2,024	,043	par_35
CR <-->	RCM	,035	,015	2,329	,020	par_36
CR <-->	TL	,003	,029	,096	,923	par_37
CR <-->	AUX	,041	,015	2,675	,007	par_38
IP <-->	FD	,057	,018	3,176	,001	par_39
IP <-->	RCM	,043	,013	3,383	***	par_40
IP <-->	TL	,084	,025	3,340	***	par_41
IP <-->	AUX	,023	,010	2,222	,026	par_42
FD <-->	RCM	,291	,054	5,417	***	par_43
FD <-->	TL	,385	,090	4,283	***	par_44
FD <-->	AUX	,191	,045	4,224	***	par_45
RCM <-->	TL	,192	,058	3,293	***	par_46
RCM <-->	AUX	,084	,028	3,024	,002	par_47
TL <-->	AUX	,034	,053	,642	,521	par_48
e25 <-->	e29	,057	,014	4,194	***	par_49
e22 <-->	e23	,131	,031	4,168	***	par_50
e14 <-->	e15	,129	,032	4,042	***	par_51
e4 <-->	e27	,095	,024	3,902	***	par_52

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
RI <--> PI	,475
RI <--> CR	,277
RI <--> IP	,019
RI <--> FD	-,049
RI <--> RCM	-,043
RI <--> TL	-,359
RI <--> AUX	,358
PI <--> CR	,494
PI <--> IP	,147
PI <--> FD	,192

	Estimate
PI <--> RCM	,186
PI <--> TL	-,076
PI <--> AUX	,404

CR <--> IP	,351
CR <--> FD	,228
CR <--> RCM	,243
CR <--> TL	,009
CR <--> AUX	,274
IP <--> FD	,386
IP <--> RCM	,413
IP <--> TL	,348
IP <--> AUX	,209
FD <--> RCM	,788
FD <--> TL	,453
FD <--> AUX	,492
RCM <--> TL	,318
RCM <--> AUX	,303
TL <--> AUX	,053
e25 <--> e29	,339
e22 <--> e23	,401
e14 <--> e15	,326
e4 <--> e27	,336

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RI	,278	,091	3,071	,002	par_54
PI	,152	,035	4,393	***	par_55
CR	,079	,023	3,443	***	par_56
IP	,042	,014	2,938	,003	par_57
FD	,519	,128	4,046	***	par_58
RCM	,263	,061	4,285	***	par_59
TL	1,385	,191	7,240	***	par_60
AUX	,288	,062	4,686	***	par_61
e1	,249	,081	3,078	,002	par_62
e2	,328	,038	8,638	***	par_63
e3	1,130	,120	9,451	***	par_64
e4	,239	,028	8,550	***	par_65
e5	,122	,023	5,270	***	par_66
e6	,146	,028	5,247	***	par_67
e7	,200	,023	8,539	***	par_68

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e8	,135	,022	6,226	***	par_69
e9	,163	,026	6,352	***	par_70
e10	,177	,019	9,314	***	par_71
e11	,085	,017	5,060	***	par_72
e12	,314	,037	8,578	***	par_73

e13	,366	,105	3,497	***	par_74
e14	,452	,049	9,130	***	par_75
e15	,346	,037	9,454	***	par_76
e16	,408	,050	8,133	***	par_77
e17	,253	,061	4,157	***	par_78
e18	,392	,048	8,129	***	par_79
e19	,355	,083	4,259	***	par_80
e20	,751	,085	8,814	***	par_81
e21	,365	,083	4,415	***	par_82
e22	,376	,046	8,225	***	par_83
e23	,283	,034	8,370	***	par_84
e24	,120	,043	2,792	,005	par_85
e25	,190	,020	9,279	***	par_86
e26	,466	,057	8,103	***	par_87
e27	,333	,037	9,113	***	par_88
e28	,080	,019	4,113	***	par_89
e29	,149	,016	9,353	***	par_90

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	90	909,970	345	,000	2,638
Saturated model	435	,000	0		
Independence model	29	2633,313	406	,000	6,486

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,067	,716	,642	,568
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,153	,404	,362	,377

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,654	,593	,753	,701	,746
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,850	,556	,634
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	564,970	479,430	658,170
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2227,313	2068,792	2393,253

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,866	3,021	2,564	3,520
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	14,082	11,911	11,063	12,798

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,094	,086	,101	,000
Independence model	,171	,165	,178	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1089,970	1124,365	1381,250	1471,250
Saturated model	870,000	1036,242	2277,852	2712,852
Independence model	2691,313	2702,396	2785,170	2814,170

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5,829	5,371	6,327	6,013
Saturated model	4,652	4,652	4,652	5,541
Independence model	14,392	13,544	15,279	14,451

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	81	85
Independence model	33	34